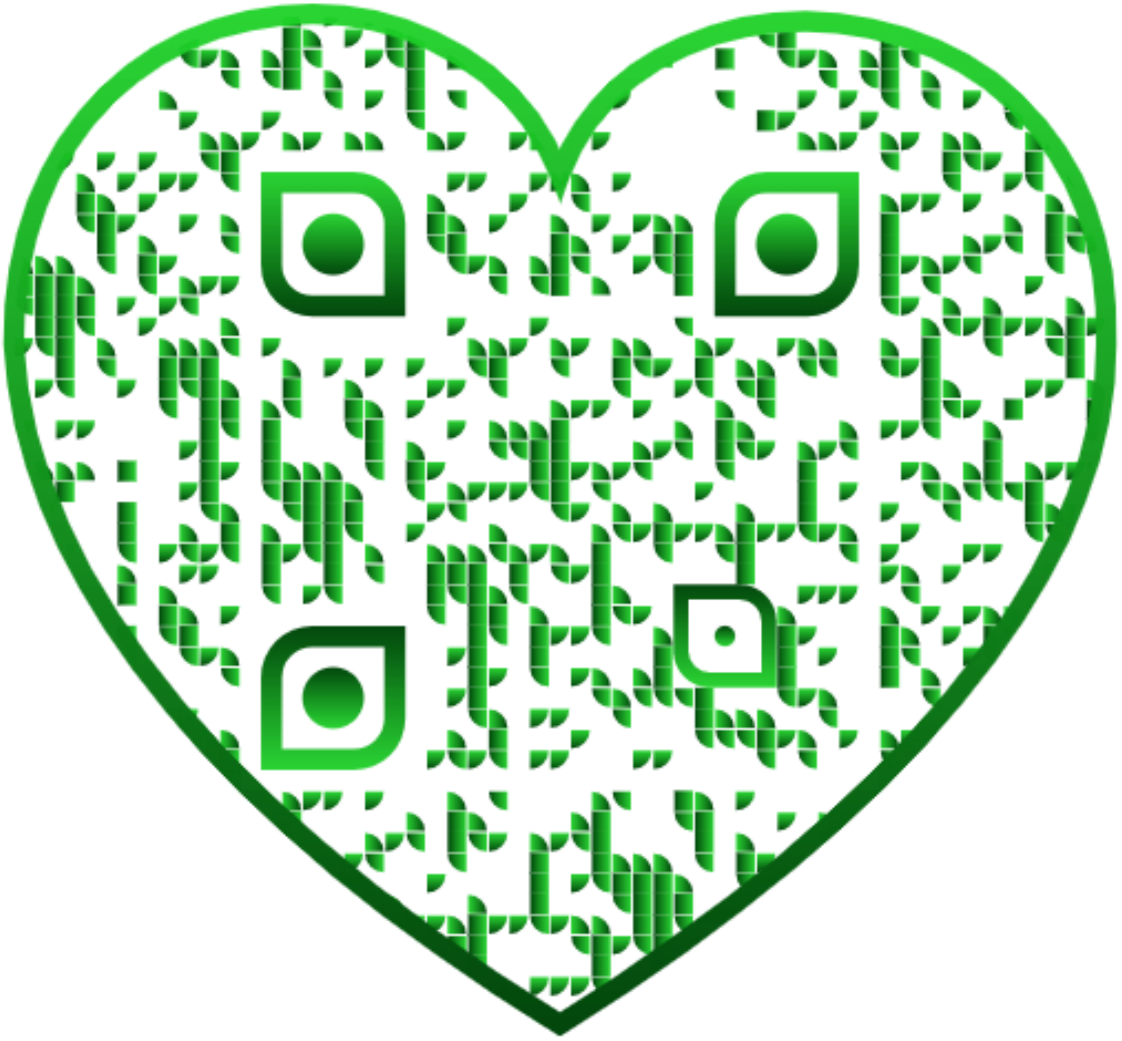
"Este método é capaz de fazer qualquer pessoa aprender a ter foco."
The Wall Street Journal

A TÉCNICA POMODORO®

O sistema de gerenciamento de tempo que transformou o modo como trabalhamos

FRANCESCO CIRILLO

Criador de *the Pomodoro* TECHNIQUE



A TÉCNICA POMODORO®

A TÉCNICA POMODORO®

O sistema de gerenciamento de tempo que transformou o modo como trabalhamos

FRANCESCO CIRILLO

Criador de the Pomodoro TECHNIQUE

SEXTANTE

Título original: *The Pomodoro Technique*

Copyright © 2006, 2018 por Francesco Cirillo

Copyright da tradução © 2019 por GMT Editores Ltda.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida sob quaisquer meios existentes sem autorização por escrito dos editores.

Pomodoro®, Pomodoro Technique®, e são marcas registradas de Francesco Cirillo, Berlim, Alemanha.

tradução: Camilla Werner

preparo de originais: Sibelle Pedral

revisão: Rebeca Bolite e Sheila Louzada

capa: Christopher Lin

adaptação de capa e diagramação: Ana Paula Daudt Brandão

imagem de capa: PackStock / Alamy Stock Photo

foto do autor: © Christian Debus

adaptação para e-book: Marcelo Morais

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

C525t

Cirillo, Francesco
A técnica pomodoro [recurso eletrônico]/ Francesco Cirillo; tradução de Camilla Werner. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.
recurso digital

Tradução de: The pomodoro technique
Formato: ePub
Requisitos do sistema: Adobe Digital Editions
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-85-431-0772-1 (recurso eletrônico)

1. Administração do tempo. 2. Livros eletrônicos. I. Werner, Camilla. II. Título.

19-57091 CDD: 650.11
CDU: 005.962.11

Todos os direitos reservados, no Brasil, por
GMT Editores Ltda.
Rua Voluntários da Pátria, 45 – Gr. 1.404 – Botafogo
22270-000 – Rio de Janeiro – RJ
Tel.: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244
E-mail: atendimento@sextante.com.br
www.sextante.com.br

SUMÁRIO

Prefácio à edição de 2018

Prefácio

Introdução

FUNDAMENTOS

O contexto

ATINJA SEUS OBJETIVOS INDIVIDUAIS

Materiais e métodos

OBJETIVO I: Descubra quanto esforço uma atividade exige

OBJETIVO II: Diminua as interrupções

OBJETIVO III: Estime o esforço exigido pelas atividades

OBJETIVO IV: Torne o pomodoro mais eficiente

OBJETIVO V: Crie um cronograma

OBJETIVO VI: Defina seu objetivo pessoal de aprimoramento

ATINJA OS OBJETIVOS COM SUA EQUIPE

Coloque a Técnica Pomodoro em prática com uma equipe

Adapte as ferramentas da Técnica a uma equipe

Técnicas simples para começar a trabalhar em equipe

Por que as equipes precisam de práticas mais avançadas?

A Técnica do Balcão

A Técnica do Pomodoro Hackathon

A Técnica do Aríete

RESULTADOS

Observações

Domine a técnica

O próximo passo

Regras

Glossário

Ao trabalho

Bibliografia

Agradecimentos

Sobre o autor

Informações sobre a Sextante

PREFÁCIO À EDIÇÃO DE 2018

Dei corda no primeiro pomodoro em uma tarde nublada de setembro de 1987. O cenário era o terraço de uma casa na aldeia medieval de Sutri, 50 quilômetros ao norte de Roma, onde passava férias com minha família. A tarefa era clara, mas assustadora: "Quero terminar este capítulo." O capítulo em questão era o primeiro de um livro de Sociologia que estava lendo para uma prova que eu faria na faculdade dali a algumas semanas.

Naquela tarde, não passava pela minha cabeça que um dia milhões de pessoas em todo o mundo repetiriam o mesmo gesto de dar corda em um timer no formato de um tomate (*pomodoro* em italiano) para afastar as distrações e alcançar seus objetivos dentro de um período de tempo determinado. Nunca imaginei que ouviria timers ao entrar em um escritório em que trabalhavam desenvolvedores de software geniais. E acharia impossível que o CEO de um banco usasse um timer em formato de tomate igual ao meu para estruturar uma reunião de conselho. E que a técnica seria citada em publicações tão respeitadas quanto o *The New York Times*, o *The Guardian* e a *Harvard Business Review*. Mas tudo isso aconteceu. *Como* aconteceu, entretanto, continua a ser um delicioso mistério para mim.

Lembro-me muito bem do que senti quando aquele timer tocou pela primeira vez: uma sensação de calma incomum e inexplicável. Antes disso, minha mente estava à deriva como um barquinho em uma tempestade. "Preciso passar na prova. Preciso ler três livros. Não tenho muito tempo até lá. Não consigo me concentrar. Eu me distraio muito. Talvez eu devesse parar

de estudar e pedir para adiar a prova. Talvez eu devesse parar de estudar e fazer outra coisa." Depois que o timer tocou e aquele primeiro período de estudo cronometrado terminou, o mar estava calmo novamente: eu sabia que conseguiria. Eu me lembro de querer programar outro pomodoro. E tinha programado o primeiro para apenas 2 minutos, não para 25, o tempo ideal, como viria a descobrir mais tarde.

A sensação de calma e controle que recuperei me permitiu passar na prova. E me fez iniciar minha própria pesquisa sobre o fenômeno dos pomodoros: "Como ele funciona? Quanto um pomodoro deveria durar? Quantos pomodoros se pode fazer por dia? Quanto tempo devo descansar entre os pomodoros?" Levei alguns anos para descobrir as respostas para essas questões, organizá-las e estruturá-las em um método que melhorasse a produtividade. Me pareceu natural dar o nome de Pomodoro à técnica que desenvolvi.

Enquanto escrevo este prefácio, o tique-taque suave daquele timer em forma de tomate que usei para me preparar para a prova de sociologia ainda me acompanha. Ele se tornou um velho amigo. Desde aquela tarde de setembro de 1987, muitas coisas mudaram. A internet e as redes sociais transformaram nossos hábitos e comportamentos; nossos smartphones nos avisam quando devemos sair para chegar ao cinema na hora certa ou 5 minutos antes de ser entregue na nossa porta o jantar que pedimos do carro, do táxi ou do ônibus a caminho de casa. As redes sociais e os mais diversos aplicativos nos expõem a interrupções 24 horas por dia. Como a Técnica Pomodoro pode ainda funcionar na era digital?

A maior fonte de distrações continua a ser nossa mente. As interrupções internas, como as chamo – o repentino desejo de pedir uma pizza, de atualizar seu status em uma rede social ou de arrumar a mesa – podem ser mais frequentes e perturbadoras que as externas, como o alerta de um novo e-mail ou uma notificação do Facebook. A melhor maneira de administrar essas interrupções é aceitá-las e **tratá-las com delicadeza**. A Técnica Pomodoro sugere que você as anote no celular, no computador ou em um pedaço de papel para tratar delas assim que o timer tocar. Desse modo, você reconhece o valor dessas interrupções e tem tempo de pensar nelas e analisá-las de maneira apropriada para decidir quais são ou não realmente importantes. Se

houver interrupções internas demais em um curto espaço de tempo, a Técnica Pomodoro pede especificamente que você pare e faça uma pausa mais longa.

O excesso de interrupções internas é a maneira que nosso cérebro encontra para nos mandar uma mensagem: não estamos confortáveis com o que estamos fazendo. Seja porque temos medo de fracassar (e pode ser assustador mesmo), seja porque nosso objetivo parece muito complexo ou porque sentimos que o tempo está se esgotando. Para nos proteger, o cérebro cria atividades diferentes e mais tranquilizadoras. Resultado: preferimos as interrupções sempre que possível.

O tipo e a frequência das interrupções – sejam elas internas ou externas – não atrapalham a Técnica Pomodoro. Ela nos ajuda a entender como nossa mente funciona e a administrar as interrupções de maneira consciente. Às vezes o que nos ocorre é mesmo urgente, mas na maioria dos casos pode ser adiado 20 minutos, até o pomodoro tocar. Como muitas interrupções são apenas maneiras que nossa mente encontra para nos distrair, nos afastar do que deveríamos fazer, esse processo pode levar a uma melhor compreensão dos medos por trás da sua reação a elas. Depois de identificar esses medos, é possível encontrar uma maneira de lidar com eles. Sem esse processo, nossos temores podem assumir o controle e o "medo do medo" talvez nos paralise. A técnica nos ajuda a desenvolver um diálogo interno constante, a nos observar e a não nos iludir. Se mesmo assim você estiver trocando mensagens com alguém em vez de se concentrar no seu objetivo, não se preocupe: **o próximo pomodoro será melhor**. Seja gentil consigo mesmo.

PREFÁCIO

Desenvolvi a base da Técnica Pomodoro no final da década de 1980, durante meus primeiros anos de faculdade.

Depois que a alegria de ter passado nas provas do primeiro ano se dissipou, entrei em crise e vivi tempos de baixa produtividade e muita confusão. Todo dia eu ia para a faculdade, assistia às aulas e voltava para casa com a sensação desanimadora de que não sabia o que estava fazendo, de que estava desperdiçando meu tempo. A época das provas chegava tão depressa que eu me sentia indefeso diante da passagem do tempo.

Certo dia, na sala de aula em que costumava estudar, observei meus colegas com um olhar crítico e então analisei a mim mesmo de maneira ainda mais severa: como eu me organizava, como interagia com os outros, como estudava. Era óbvio que o grande número de distrações e interrupções e o baixo nível de concentração e motivação estavam na raiz da confusão que eu vinha sentindo.

Fiz a mim mesmo uma pergunta que foi ao mesmo tempo útil e humilhante: "Você consegue estudar, estudar de verdade, por 10 minutos?" Eu precisava de uma referência objetiva, um Tutor do Tempo, e o encontrei no timer de cozinha em formato de tomate.

Não ganhei logo de cara a aposta que fiz comigo mesmo sobre os 10 minutos de estudo. Na verdade, precisei de tempo e muito esforço, mas no final deu certo.

Naquele pequeno primeiro passo, descobri algo intrigante sobre o

mecanismo do pomodoro. Com essa nova ferramenta, dediquei-me a aperfeiçoar meu processo de estudo e, anos depois, de trabalho. Tentei entender e resolver problemas cada vez mais complexos, até mesmo na dinâmica do trabalho em equipe. Aos poucos, desenvolvi a Técnica Pomodoro que descrevo neste livro.

Há anos ensino esse método em aulas abertas ao público e em consultorias para equipes. Ao longo desse tempo, o interesse aumentou. Cada vez mais pessoas me perguntam o que é e como usar a técnica, então é preciso explicá-la como a concebi. Minha esperança é que ela ajude outras pessoas a alcançar os próprios objetivos de aperfeiçoamento pessoal.

INTRODUÇÃO

Para muitas pessoas, o tempo é um inimigo. A ansiedade gerada pelo tique-taque do relógio, ainda mais quando há um prazo a cumprir, produz comportamentos pouco eficientes no trabalho e nos estudos, o que, por sua vez, pode levar à procrastinação. O objetivo da Técnica Pomodoro é transformar o tempo em um valioso aliado para realizar o que quisermos da maneira que quisermos, e ainda aprimorar continuamente nosso desempenho no trabalho ou nos estudos. Este livro apresenta a Técnica Pomodoro tal como foi aperfeiçoada em 1992 e ensinada a pessoas desde 1998 e a equipes desde 1999.

A parte "Fundamentos" analisa os problemas ligados ao tempo, os objetivos da Técnica Pomodoro e seus pressupostos básicos. "Atinja seus objetivos individuais" descreve a técnica e mostra como indivíduos podem aplicá-la ao completar objetivos progressivos. A parte "Atinja os objetivos com sua equipe" explica como adaptar a técnica ao ambiente de trabalho e descreve uma série de práticas para melhorar a produtividade em equipe. A parte "Resultados" traz observações baseadas nas experiências de pessoas que usaram a técnica e identifica fatores que explicam a eficácia do pomodoro como aliado em seus objetivos.

FUNDAMENTOS

O CONTEXTO

Quem nunca ficou ansioso diante de uma tarefa com prazo? Nessa circunstância, quem nunca sentiu vontade de deixar a tarefa de lado, atrasar o cronograma e procrastinar? Quem nunca teve aquela sensação desagradável de depender do tempo, de viver correndo para dar conta dos compromissos e de abrir mão do que ama fazer por falta de tempo?

Em "O relógio", um dos poemas de *As flores do mal*, Baudelaire afirma que o tempo é um adversário que vence todas as jogadas, que não há como escapar desse fato.

Será que o poema representa a verdadeira natureza do tempo ou é apenas uma das maneiras possíveis de enxergá-lo? De forma geral, por que as pessoas têm tantos problemas com o tempo? De onde vem essa ansiedade que sentimos ao pensar que o tempo está escorrendo entre nossos dedos?

Pensadores, filósofos, cientistas – qualquer um que tenha enfrentado o desafio de tentar definir o tempo e a relação entre ele e as pessoas – sempre foram obrigados a reconhecer a derrota. Trata-se de uma investigação com limitações inevitáveis e ao mesmo tempo interminável. Poucos ofereceram perspectivas significativas. Dois aspectos profundamente relacionados parecem coexistir no que diz respeito ao tempo:

- **DEVIR:** característica abstrata e dimensional do tempo que fez surgir o hábito de medi-lo (em segundos, minutos, horas), a ideia de mostrá-lo em um eixo, como fazemos com representações espaciais, além do conceito de duração de um evento (a distância entre dois pontos no eixo

temporal) e a noção de estar atrasado (novamente a distância entre dois pontos no eixo temporal).[1]

- **SUCESSÃO DE EVENTOS:** aspecto concreto da ordem temporal: acordamos, tomamos banho, tomamos café da manhã, estudamos, almoçamos, tiramos uma soneca, brincamos, jantamos e dormimos. As crianças têm essa noção de tempo antes de desenvolverem a ideia do tempo abstrato que passa independentemente de quaisquer eventos.[2]

[1] Henri Bergson, *Evolução criadora*, Unesp, 2010.

[2] Eugéne Minkowski, *Lived Time*, Northwestern University Press, 1970.

Desses dois aspectos, é o *devir* que gera ansiedade. Por natureza, é um aspecto ilusório, indefinido, infinito: o tempo passa, escorrega, move-se em direção ao futuro. Se tentamos medir a nós mesmos em relação à passagem do tempo, nos sentimos inadequados, oprimidos, escravizados e derrotados, mais e mais a cada segundo. Perdemos nossa energia vital, a força que nos permite realizar coisas: "Duas horas se passaram e ainda não acabei; dois dias se passaram e ainda não acabei." Em momentos de fraqueza, o objetivo da tarefa em questão torna-se obscuro.

A sucessão de eventos parece ser o aspecto do tempo que menos gera ansiedade. Às vezes, a progressão regular de atividades tem inclusive o poder de acalmar.

OS OBJETIVOS DA TÉCNICA POMODORO

Oferecer uma ferramenta ou um processo simples para melhorar a produtividade (sua e da sua equipe). Graças a ela é possível:

- aliviar a ansiedade em relação ao *devir*;
- aumentar o foco e a concentração ao diminuir o número de interrupções;
- ampliar a consciência sobre as próprias decisões;
- impulsionar a motivação e mantê-la constante;
- sustentar a determinação para atingir objetivos;
- refinar o processo de estimativa em termos qualitativos e quantitativos;

- aprimorar processos de estudo ou trabalho;
- fortalecer a determinação para continuar dedicando-se a situações complexas.

PRESSUPOSTOS BÁSICOS

A Técnica Pomodoro baseia-se em três elementos principais:

- **UMA MANEIRA DIFERENTE DE VER O TEMPO** que não mais se apoia no conceito de *devir*. Isso alivia a ansiedade e leva a uma maior eficiência pessoal.
- **O MELHOR USO DA MENTE.** Permite um pensamento mais claro, consciência mais ampla e foco mais aguçado, ao mesmo tempo que facilita o aprendizado.
- **O USO DE FERRAMENTAS SIMPLES E DISCRETAS.** Isso reduz a complexidade da aplicação da técnica. Ao mesmo tempo, favorece a continuidade e nos permite concentrar esforços nos objetivos que queremos alcançar. Muitas técnicas de gerenciamento de tempo não dão certo porque criam mais um nível de dificuldade para a já complexa tarefa em questão.

A primeira inspiração da Técnica Pomodoro veio das seguintes ideias: *timeboxing*; as técnicas cognitivas descritas por Buzan,[3] entre outros, sobre como a mente trabalha; e a dinâmica de jogo desenhada por Gadamer.[4] Noções sobre como estruturar objetivos e atividades de maneira progressiva são detalhadas em Gilb.[5]

[3] Tony Buzan, *The Brain User's Guide*, Plume, 1983.

[4] Hans-Georg Gadamer, *Verdade e método*, Vozes, 2015.

[5] Tom Gilb, *Principles of Software Engineering Management*, Addison-Wesley, 1996.

ATINJA SEUS OBJETIVOS INDIVIDUAIS

MATERIAIS E MÉTODOS

O PROCESSO POR TRÁS da Técnica Pomodoro consiste em cinco etapas:

O QUÊ	QUANDO	POR QUÊ
Planejamento	No começo do dia	Para decidir quais serão as atividades do dia
Monitoramento	Ao longo do dia	Para reunir dados sobre o esforço necessário e outras medidas que possam ser úteis
Registro	No fim do dia	Para criar um arquivo de observações diárias
Processamento	No fim do dia	Para transformar os dados em informação
Visualização	No fim do dia	Para apresentar a informação em um formato que facilite a compreensão e aponte os caminhos para o aprimoramento

TABELA 1: AS ETAPAS DA TÉCNICA POMODORO.

☞ Esse procedimento básico dura um dia, mas pode durar menos. Nesse caso, as cinco etapas podem acontecer de maneira mais frequente.

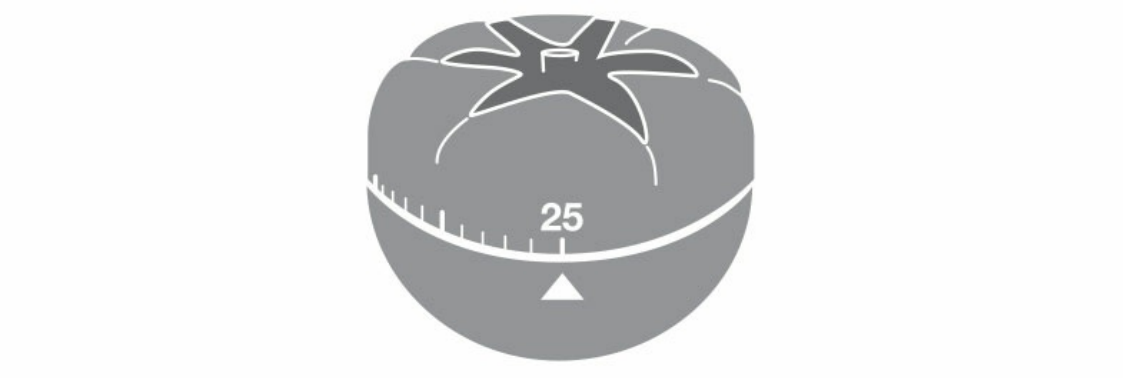


FIGURA 1: O TIMER EM FORMA DE TOMATE (POMODORO).

Para colocar a Técnica Pomodoro em prática, você precisa apenas de:

- Um timer de cozinha (Figura 1).
- Uma planilha de *Tarefas do Dia* preenchida pela manhã e que inclua:
    - um cabeçalho com o lugar, a data e o autor;
    - uma lista de coisas a fazer durante o dia, em ordem de prioridade;
    - uma coluna intitulada "Não planejadas & urgentes", na qual qualquer atividade inesperada que precise ser resolvida deve ser listada assim que surgir. Essas atividades podem modificar o planejamento do dia.
- Uma planilha de *Inventário de Atividades*, contendo:
    - um cabeçalho com o nome do autor;
    - linhas nas quais as diversas atividades são anotadas conforme surgem. No final do dia, riscam-se as que foram concluídas.
- Uma planilha de *Registro*. Conjunto de dados necessários para produzir relatórios e gráficos pertinentes. De acordo com os objetivos, contém diferentes conjuntos de campos. Em geral, essa folha deve incluir a data, a descrição e o número de pomodoros necessários para realizar uma tarefa. Deve ser atualizada pelo menos uma vez ao dia, normalmente no final.

Nos exemplos simples apresentados neste livro, as etapas de Registro, Processamento e Visualização são feitas diretamente na Folha de Registro.

☞ Por limitações tipográficas, as planilhas usadas neste livro mostram apenas as entradas relacionadas ao tópico em questão. No final do livro, você encontrará modelos completos das planilhas descritas e poderá usá-las para praticar a técnica.

Nos capítulos a seguir, apresento uma abordagem evolutiva do uso da Técnica Pomodoro para aqueles que desejarem experimentá-la de maneira progressiva. Pela natureza incremental da técnica, os objetivos devem ser completados na ordem em que são apresentados.

OBJETIVO I
DESCUBRA QUANTO ESFORÇO UMA ATIVIDADE EXIGE

O POMODORO TRADICIONAL tem 30 minutos de duração: 25 de trabalho e 5 de pausa. No começo de cada dia, escolha no Inventário de Atividades as tarefas que quer realizar, dê prioridade a elas e escreva-as na planilha de Tarefas do Dia (Figura 2).

TAREFAS DO DIA

Autor: Marcos Rocha

Lugar e data: Chicago, 12 de julho de 2018

	Escrever artigo intitulado "Como aprender música" (máximo de 10 páginas).	
	Ler "Como aprender música" em voz alta para melhorá-lo.	
	Reduzir "Como aprender música" a 3 páginas.	

FIGURA 2: PLANILHA DE TAREFAS DO DIA.

COMECE O PRIMEIRO POMODORO

Ajuste o timer para 25 minutos e inicie a primeira atividade da planilha de Tarefas do Dia. O timer deve estar em uma posição que permita a quem estiver usando uma visualização clara do tempo que falta (Figura 3).

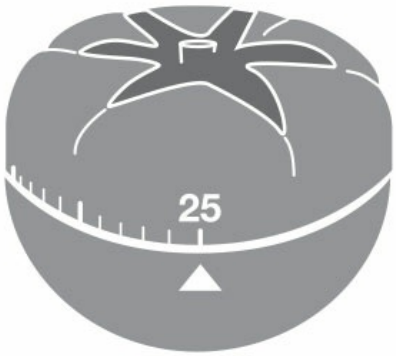


FIGURA 3: O TEMPO QUE FALTA DEVE ESTAR SEMPRE VISÍVEL.

Um pomodoro não pode ser interrompido: ele marca 25 minutos de trabalho contínuo. Tampouco pode ser dividido: não existe meio pomodoro ou um quarto de pomodoro. **(Regra: um pomodoro é indivisível.)** Se um

pomodoro é interrompido por alguém ou alguma coisa, perde a validade: é como se nunca tivesse sido programado; então, deve-se recomeçar. Quando o timer tocar, marque um "X" ao lado da atividade que estiver fazendo e faça uma pausa de 3 a 5 minutos. O fim da contagem do tempo do timer indica que a atividade atual está obrigatoriamente suspensa. É proibido continuar a trabalhar "só mais uns minutos", mesmo que você esteja certo de que naqueles poucos minutos vai concluir a tarefa em questão.

TAREFAS DO DIA

Autor: Marcos Rocha

Lugar e data: Chicago, 12 de julho de 2018

	Escrever artigo intitulado "Como aprender música" (máximo de 10 páginas).	X
	Ler "Como aprender música" em voz alta para melhorá-lo.	
	Reduzir "Como aprender música" a 3 páginas.	

FIGURA 4: O PRIMEIRO POMODORO.

A pausa de 3 a 5 minutos é o tempo necessário para você se desconectar do trabalho. Ela permite que sua mente assimile o que foi aprendido nos 25 minutos anteriores e também o libera para fazer algo bom para sua saúde, o que vai ajudá-lo a dar o melhor de si no próximo pomodoro. Durante essa pausa, você pode se levantar e andar pela sala, beber água ou planejar as próximas férias. Também vale fazer exercícios de respiração ou alongamento. Se você trabalha com outras pessoas, é hora de contar uma ou duas piadas.

Durante essa pausa rápida, não é uma boa ideia iniciar atividades que exijam esforço mental. Por exemplo, não fale sobre assuntos de trabalho com

um colega, não escreva e-mails importantes nem dê telefonemas urgentes. Essas tarefas bloqueariam a integração mental construtiva de que você precisa para se sentir alerta e disposto ao começar o próximo pomodoro. Inclua-as no seu Inventário de Atividades e reserve pomodoros específicos para realizá-las. É óbvio que durante essa pausa você não deve pensar no que estava fazendo no último pomodoro. Assim que o descanso acabar, ajuste o timer para 25 minutos e continue a atividade até ele tocar de novo. Então marque outro "X" na planilha de Tarefas do Dia (Figura 5).

TAREFAS DO DIA

Autor: Marcos Rocha

Lugar e data: Chicago, 12 de julho de 2018

	Escrever artigo intitulado "Como aprender música" (máximo de 10 páginas).	X X
	Ler "Como aprender música" em voz alta para melhorá-lo.	
	Reduzir "Como aprender música" a 3 páginas.	

FIGURA 5: O SEGUNDO POMODORO.

Faça uma pausa de 3 a 5 minutos e então comece um novo pomodoro.

A CADA QUATRO POMODOROS

Interrompa a atividade em curso e faça um intervalo maior, de 15 a 30 minutos.

A pausa de 15 a 30 minutos é a oportunidade ideal para arrumar a mesa, pegar um pouco de café, ouvir mensagens de voz, verificar os e-mails, fazer

exercícios respiratórios, caminhar ou simplesmente descansar. O importante é não fazer nada complexo, senão sua mente não poderá se reorganizar e assimilar o que você aprendeu, e, como consequência, você não conseguirá ser tão eficiente no próximo pomodoro. É claro que durante essa pausa você não deve pensar no que fez nos últimos pomodoros.

TAREFAS DO DIA

Autor: Marcos Rocha

Lugar e data: Chicago, 12 de julho de 2018

the Pomodoro TECHNIQUE

	Escrever artigo intitulado "Como aprender música" (máximo de 10 páginas).	XXXX
	Ler "Como aprender música" em voz alta para melhorá-lo.	
	Reduzir "Como aprender música" a 3 páginas.	

FIGURA 6: O FIM DO PRIMEIRO GRUPO DE POMODOROS.

CONCLUA UMA ATIVIDADE

Continue a trabalhar, pomodoro após pomodoro, até acabar a tarefa, e então a risque da planilha de Tarefas do Dia (Figura 7).

TAREFAS DO DIA

Autor: Marcos Rocha

Lugar e data: Chicago, 12 de julho de 2018

the Pomodoro TECHNIQUE

	~~Escrever artigo intitulado "Como aprender música" (máximo de 10 páginas).~~	XXXXX
	Ler "Como aprender música" em voz alta para melhorá-lo.	
	Reduzir "Como aprender música" a 3 páginas.	

FIGURA 7: CONCLUA UMA ATIVIDADE.

Situações específicas devem ser resolvidas com bom senso:

- Caso conclua uma tarefa enquanto o timer ainda estiver funcionando, vale a seguinte regra: **Se um pomodoro começar, o timer terá que tocar.** Uma boa ideia é aproveitar a oportunidade para aprender mais, usando o tempo restante para revisar ou repassar o que fez, realizar pequenas melhorias e anotar o que aprendeu, até o timer tocar.
- Se a atividade foi concluída nos primeiros 5 minutos do pomodoro e você acha que, na verdade, ela acabou durante o pomodoro anterior e que uma revisão não vale a pena, esse pomodoro, excepcionalmente, não deve ser incluído na conta.

TAREFAS DO DIA

Autor: Marcos Rocha

Lugar e data: Chicago, 12 de julho de 2018

the Pomodoro TECHNIQUE

	~~Escrever artigo intitulado "Como aprender música" (máximo de 10 páginas).~~	XXXXX
	~~Ler "Como aprender música" em voz alta para melhorá-lo.~~	XX
	~~Reduzir "Como aprender música" a 3 páginas.~~	XXX

FIGURA 8: CONCLUA VÁRIAS ATIVIDADES.

Assim que terminar uma atividade, passe para a próxima da lista e depois para a outra, fazendo pausas curtas entre um pomodoro e outro e maiores a cada quatro pomodoros (Figura 8).

REGISTRE

No final de cada dia, transfira os pomodoros concluídos para um arquivo. Talvez seja mais conveniente usar uma tabela eletrônica ou uma base de dados e excluir as tarefas finalizadas da planilha de Inventário de Atividades. O que você monitora e registra depende do que deseja observar e dos tipos de relatório que pretende gerar. A meta inicial de monitorar e depois registrar pode ser simplesmente apresentar um relatório com o número de pomodoros necessários para a execução de cada tarefa. Em outras palavras, talvez você queira mostrar o esforço empregado para completar cada atividade. Para isso, você pode usar os seguintes campos: data, horário de início, tipo de atividade, uma descrição da atividade, o número real de pomodoros, um breve comentário sobre os resultados alcançados e, talvez, um espaço para ideias de aprimoramento ou para os problemas que podem ter surgido (Figura 9). Na prática, esse modelo inicial de registro representará o relatório que você deseja gerar. É fácil esboçá-lo até em uma folha de papel.

REGISTRO

Autor: Marcos Rocha

DATA	HORA	TIPO	ATIVIDADE	POMODOROS	OBS.
12/07/2018	8h30	Escrever	"Como aprender música"	5	7 páginas
12/07/2018	11h30	Revisar	"Como aprender música"	2	
12/07/2018	14h	Reduzir	"Como aprender música"	3	De 7 para 3 páginas

FIGURA 9: PLANILHA DE REGISTRO.

Mas como Marcos preencheu a hora em que começou uma atividade se ele não a tinha monitorado? Com a Técnica Pomodoro, não é essencial monitorar o horário de início de uma atividade (ou de cada pomodoro). O importante é monitorar o número de pomodoros que foram de fato finalizados. **Esse ponto é essencial para entender a Técnica Pomodoro.** Como o monitoramento é feito pelo menos uma vez ao dia, lembrar e calcular o horário de início não é complicado; na verdade, é até um exercício mental benéfico.

☞ Uma técnica útil para recordar o horário de início é repassar o dia de trás para a frente, da última atividade até a primeira que foi realizada.

MELHORE SEU DESEMPENHO

O registro fornece uma ferramenta eficiente para colocar a Técnica Pomodoro em prática no que diz respeito à auto-observação e à tomada de decisão, sempre com o objetivo de melhorar seus resultados. Por exemplo,

você pode perguntar a si mesmo quantos pomodoros gasta por semana em atividades de trabalho e de preparação, quantos consegue concluir em um dia padrão, e assim por diante. Você também pode avaliar se todas as etapas do processo são eficientes ou se alguma delas poderia ser eliminada sem afetar o resultado.

Na Figura 9, vimos que Marcos gastou dez pomodoros para escrever, revisar e resumir o artigo "Como aprender música". Parece demais. Marcos gostaria de atingir o mesmo resultado em nove pomodoros ou menos, de forma a ter um pomodoro livre para outras atividades. "Eu gostaria de escrever o próximo artigo com a mesma qualidade e menos esforço. Como? Que etapas eu devo eliminar? Quais atividades são de fato úteis? Como posso reorganizá-las para ser mais eficiente?"

Esse tipo de questionamento permite que as pessoas aprimorem, ou pelo menos tentem aprimorar, seus processos de trabalho ou estudo. Mas a atividade de registro (e a busca por maneiras de melhorar) não deve levar mais do que um pomodoro.

A NATUREZA DO POMODORO

O pomodoro marca a passagem do tempo, então é uma medida temporal. Quando associado ao número de pessoas envolvidas em uma atividade, ele se transforma em uma medida de esforço. É um dado que nos permite dizer que, para a realização de determinada tarefa, foi necessário certo número de pomodoros individuais, pomodoros em dupla ou pomodoros em equipe, sendo que cada uma dessas unidades mede o esforço. O esforço relativo a diferentes quantidades de pessoas não é homogêneo, portanto essas medidas não podem ser somadas ou comparadas.

O trabalho de um indivíduo, uma dupla ou uma equipe representa uma maneira diferente de combinar fatores produtivos e demanda diversos meios de comunicação. Não existem fórmulas para converter pomodoros individuais em pomodoros em dupla ou em pomodoros em equipe.

☞ Vamos supor que queiramos medir o custo de uma atividade realizada por mais de uma pessoa de maneiras individual, em duplas e em equipe. Ao aplicar a métrica financeira, é possível comparar e somar diferentes quantidades de esforço. Por exemplo, pense em uma atividade realizada com o esforço de dois pomodoros individuais e três pomodoros de dupla. Em termos de esforço, essas quantidades não podem de jeito nenhum ser

comparadas de maneira direta ou somadas. No entanto, ao atribuir um valor monetário ao esforço de um pomodoro, por exemplo, 10 reais, podemos dizer que a atividade custa 2 x 10 reais + 3 x 2 x 10 reais = 80 reais.

OBJETIVO II
DIMINUA AS INTERRUPÇÕES

A duração de um pomodoro – 25 minutos – parece breve o suficiente para que seja possível resistir à distração causada por diversos tipos de interrupção. No entanto, a experiência mostra que, ao começar a usar a Técnica Pomodoro, as interrupções podem se tornar um problema real. Por isso é necessário criar uma estratégia eficiente para minimizá-las e aumentar progressivamente o número de pomodoros finalizados de maneira consistente e ininterrupta. Existem dois tipos de interrupção: a interna e a externa.

INTERRUPÇÕES INTERNAS

Apesar de um pomodoro durar apenas 25 minutos, nem todo mundo consegue chegar ao fim dos primeiros com facilidade. Muitos se deixam levar por uma necessidade imediata de interromper a atividade que estão realizando: se levantam para pegar algo para comer ou beber, fazer uma ligação que de repente parece urgente, verificar algo na internet (relacionado ou não à tarefa em andamento), olhar e-mails. Em última instância, talvez seja preciso até mesmo reavaliar por que priorizamos essa atividade; estamos sempre duvidando do nosso planejamento diário e das nossas decisões.

Essas distrações – ou maneiras de procrastinar a atividade que está sendo realizada – são chamadas de interrupções internas. Em geral, elas camuflam

nosso medo de não conseguir terminar o que estamos fazendo da forma e no tempo que queremos. As interrupções internas quase sempre estão associadas a uma baixa capacidade de concentração.

Como se libertar dessas interrupções internas? Atuando em duas frentes:

1. Torne essas interrupções bem evidentes. Cada vez que você sentir que uma interrupção em potencial vai surgir, coloque um apóstrofo (') na planilha de Registro.
2. Decida o que fazer. Você pode escolher entre:
   - escrever a nova atividade na seção "Não planejadas & urgentes" da planilha de Tarefas do Dia, se considerar que ela é importante e que não pode ficar para depois;
   - anotar a atividade no Inventário de Atividades com um "N" ao lado (não planejada); acrescente um prazo, se achar necessário;
   - renovar sua determinação de chegar ao fim do pomodoro atual. Depois de anotar o apóstrofo, continue trabalhando na tarefa até o timer tocar. **(Se um pomodoro começar, o timer terá que tocar.)**

O intuito é aceitar o fato de que as necessidades surgem e não devem ser negligenciadas. Olhe para elas de maneira objetiva e, se possível, programe-as para outro momento.

CENÁRIO

Um exemplo ajuda a esclarecer a dinâmica das interrupções internas e a melhor maneira de gerenciá-las. Marcos está no segundo pomodoro da tarefa "Como aprender música"; de repente, ele sente que precisa ligar para sua amiga Carol para descobrir quando sua banda de rock favorita vai tocar. Marcos se pergunta: "Isso é realmente urgente? Tenho que fazer isso hoje?" E ele mesmo responde: "Não, posso deixar para depois. Posso fazer isso daqui a uma ou duas horas. Ou, quem sabe, amanhã." Marcos recorre à planilha de Tarefas do Dia e coloca um apóstrofo ao lado da atividade em curso (Figura 10). Também acrescenta um item ao Inventário de Atividades no campo de atividades não planejadas (marcado com um "N" – Figura 11) e continua com o pomodoro.

TAREFAS DO DIA

Autor: Marcos Rocha

Lugar e data: Chicago, 12 de julho de 2018

	Escrever artigo intitulado "Como aprender música" (máximo de 10 páginas).	X'
	Ler "Como aprender música" em voz alta para melhorá-lo.	
	Reduzir "Como aprender música" a 3 páginas.	

FIGURA 10: INTERRUPÇÃO INTERNA.

INVENTÁRIO DE ATIVIDADES

Autor: Marcos Rocha

	...	
N	Ligar para Carol: quando vai ser o próximo show?	
	...	

FIGURA 11: ATIVIDADE NÃO PLANEJADA.

Então, Marcos se pergunta: "Essa atividade tem que ser feita amanhã?" E ele mesmo responde: "Não, tenho até o final da semana para resolver isso." Marcos acrescenta um prazo entre parênteses perto no "N" (Figura 12).

INVENTÁRIO DE ATIVIDADES

Autor: Marcos Rocha

	...	
N (14 de julho)	Ligar para Carol: quando vai ser o próximo show?	
	...	

FIGURA 12: ESTABELECER UM PRAZO PARA UMA ATIVIDADE NÃO PLANEJADA.

Se, 10 minutos depois, Marcos tiver o desejo súbito de comer pizza, ele vai marcar outro apóstrofo. Dessa vez, porém, anotará essa atividade no campo "Não planejadas & urgentes" da planilha Tarefas do Dia (Figura 13). E vai continuar com seu pomodoro atual.

TAREFAS DO DIA

Autor: Marcos Rocha

Lugar e data: Chicago, 12 de julho de 2018

	Escrever artigo intitulado "Como aprender música" (máximo de 10 páginas).	X''
	Ler "Como aprender música" em voz alta para melhorá-lo.	
	Reduzir "Como aprender música" a 3 páginas.	
	NÃO PLANEJADAS & URGENTES	
	Pedir pizza.	

FIGURA 13: INTERRUPÇÃO INTERNA URGENTE.

Até esse momento, o pomodoro ainda não foi interrompido. O timer continuou correndo e Marcos não deixou de trabalhar, gerenciando as interrupções. Claro, deve-se gastar o menor tempo possível com essas interrupções, no máximo alguns segundos. Senão, o pomodoro será considerado interrompido ou inválido. Finalmente, o timer toca. Marcos faz o registro com um "X" e se permite uma pequena pausa (Figura 14).

TAREFAS DO DIA

Autor: Marcos Rocha

Lugar e data: Chicago, 12 de julho de 2018

	Escrever artigo intitulado "Como aprender música" (máximo de 10 páginas).	X ' ' X
	Ler "Como aprender música" em voz alta para melhorá-lo.	
	Reduzir "Como aprender música" a 3 páginas.	
	NÃO PLANEJADAS & URGENTES	
	Pedir pizza.	

FIGURA 14: INTERRUPÇÃO INTERNA URGENTE, SEGUNDO POMODORO.

Marcos decide passar para o próximo pomodoro. Oito interrupções em potencial surgem durante essa terceira etapa, mas felizmente ele administra todas elas: classifica uma atividade como não urgente e a inclui no Inventário de Atividades; quanto às outras, ele não tem escolha a não ser classificá-las como urgentes (Figura 15).

O fato de Marcos considerar urgentes as atividades listadas na Figura 15 pode fazer algumas pessoas sorrirem, mas é assim que ele as vê. Com a Técnica Pomodoro, surgem várias tarefas úteis e divertidas, mas decidimos de maneira consciente que não cabe fazê-las durante o pomodoro em questão.

Quando passamos os olhos pelas várias atividades que consideramos

urgentes, fica claro o quanto nossa mente se dispersa e como é difícil mantê-la quieta e focada na atividade do momento. Muitas vezes, o número e a variedade de tentativas de interrupção interna são sintomas do nosso medo de não conseguir terminar aquela tarefa.

TAREFAS DO DIA

Autor: Marcos Rocha

Lugar e data: Chicago, 12 de julho de 2018

the Pomodoro TECHNIQUE

	Escrever artigo intitulado "Como aprender música" (máximo de 10 páginas).	X ' ' X ' ' ' ' ' ' ' '
	Ler "Como aprender música" em voz alta para melhorá-lo.	
	Reduzir "Como aprender música" a 3 páginas.	
	NÃO PLANEJADAS & URGENTES	
	Pedir pizza.	
	Escolher um modelo de bicicleta para comprar.	
	Ler o artigo sobre aprender música na Ásia.	
	Pesquisar eventos de jazz em Chicago no mês de julho.	
	Olhar e-mails.	
	Pedir comida chinesa.	
	Arrumar as gavetas da escrivaninha.	
	Apontar os lápis.	

FIGURA 15: DIVERSAS INTERRUPÇÕES INTERNAS URGENTES.

Não causa espanto que, após um tempo, muitas dessas distrações pareçam

nada urgentes até mesmo para quem as anotou. É bem provável que, ao final do pomodoro, da atividade ou do dia, diversos itens marcados como urgentes ou prioritários sejam resolvidos de outra maneira.

- Eles migrarão para o Inventário de Atividades. Talvez Marcos possa escolher um modelo de bicicleta amanhã.
- Serão executados durante as pausas mais longas. Esse é o momento para procurar shows de jazz, por exemplo.
- Serão apagados. Será que Marcos realmente quer comer pizza com rolinhos primavera e pato laqueado? Talvez ele até descubra que não quer pedir nada e deixe para comer no fim do dia.

É uma mente diferente que relê esses itens ao final de um pomodoro, de um grupo de quatro pomodoros ou ao encerrar o dia. Muitas vezes, a nova perspectiva é surpreendente. As tarefas de fato urgentes estarão sempre em destaque na planilha Tarefas do Dia. O objetivo da Técnica Pomodoro é garantir que o atual pomodoro não seja interrompido por essas atividades e propor as seguintes possibilidades:

- Executá-las durante o próximo pomodoro (mas ainda medidas por um pomodoro) no lugar de outras atividades.
- Reagendá-las para mais tarde, no lugar de outras atividades.
- Transferi-las de pomodoro para pomodoro até o final do dia. Aos poucos, aprendemos a identificar o que é realmente urgente.

Quando atividades não planejadas e urgentes são feitas durante o dia, é preciso anotar os pomodoros equivalentes no espaço apropriado (Figura 16).

TAREFAS DO DIA

Autor: Marcos Rocha

Lugar e data: Chicago, 12 de julho de 2018

the Pomodoro TECHNIQUE

	Escrever artigo intitulado "Como aprender música" (máximo de 10 páginas).	X ''X ''''''''
	Ler "Como aprender música" em voz alta para melhorá-lo.	
	Reduzir "Como aprender música" a 3 páginas.	
	NÃO PLANEJADAS & URGENTES	
	Pedir pizza.	
	Escolher um modelo de bicicleta para comprar.	
	~~Ler o artigo sobre aprender música na Ásia.~~	X
	Pesquisar eventos de jazz em Chicago no mês de julho.	
	Olhar e-mails.	
	Pedir comida chinesa.	
	Arrumar as gavetas da escrivaninha.	
	Apontar os lápis.	

FIGURA 16: ATIVIDADES NÃO PLANEJADAS FEITAS DURANTE O DIA.

Em todos os casos discutidos até agora, podemos considerar que as

interrupções foram administradas. Note que o mecanismo de gerenciamento consiste em inverter a dependência das interrupções internas e, por consequência, torná-las dependentes dos pomodoros nos quais decidimos alocá-las.

Se você precisou interromper um pomodoro porque cedeu a uma tentação ou porque surgiu algo realmente urgente, só há uma coisa a fazer: tornar o pomodoro inválido, mesmo se o timer estiver prestes a tocar. (**Regra: um pomodoro é indivisível.**) Então marque um apóstrofo no registro dos pomodoros para monitorar o que foi interrompido. Você não pode marcar com um "X" o pomodoro não finalizado (cujo timer não tocou), então faça uma pausa de 5 minutos e comece um novo.

O próximo pomodoro será melhor.

☞ O primeiro passo para diminuir as interrupções é ter consciência da quantidade e dos tipos de interrupções internas. Observe, aceite, marque para depois ou apague de acordo com cada caso.

INTERRUPÇÕES EXTERNAS

Pessoas que trabalham em ambientes sociais podem ser interrompidas: seu colega de estudos pede que você explique um parágrafo ou sugere um cinema depois do jantar; um telefonema cai direto no seu ramal; um colega pergunta como fazer um relatório; um programa de e-mail avisa quando chega uma nova mensagem. O que fazer?

As interrupções externas exigem a habilidade de "proteger" o timer. Até aqui, nosso esforço foi canalizado para eliminar as interrupções internas. Agora, o risco é que alguém impeça você de marcar um "X" na sua planilha de Tarefas do Dia – privando-o de um momento tão prazeroso.

A maior diferença entre as interrupções internas e as externas é que no segundo caso precisamos interagir: a comunicação é necessária. No entanto, o mecanismo para administrar as interrupções externas é o mesmo que usamos para as internas: inverter a dependência das interrupções, fazendo com que elas dependam de nós.

Alguns exemplos do que devemos fazer. Telefonemas podem ser atendidos por secretárias eletrônicas e as mensagens, ouvidas depois. Quanto aos e-mails, basta desativar as notificações. Se um colega se aproximar, é

possível dizer educadamente que está ocupado e não pode ser interrompido (algumas pessoas brincam, dizendo: “Estou no meio de um pomodoro.”).

Então, explique à pessoa que você vai até ela em 25 minutos, em algumas horas ou amanhã, dependendo da urgência e da importância do assunto. Minha experiência me ensinou que emergências reais, aquelas que precisam ser resolvidas de imediato, são muito raras no dia a dia. É possível considerar um adiamento de 25 minutos ou de duas horas (quatro pomodoros) para praticamente todas as atividades que em geral são consideradas urgentes. Normalmente, esse adiamento não atrapalha a pessoa que procurou você, mas oferece ao seu cérebro a enorme vantagem de trabalhar de maneira eficiente, concluindo as atividades que quiser e reagendando as urgentes. Com a prática, você perceberá quais atividades que parecem urgentes podem ser postergadas para o dia seguinte sem desagradar a pessoa que fez o pedido.

Assim, **proteger o pomodoro** significa informar de maneira clara, negociar rapidamente para reagendar a interrupção e combinar um novo momento para chamar a pessoa que o interrompeu. A estratégia de Informar, Negociar e Chamar permite manter as interrupções externas sob controle, alocando-as em um pomodoro posterior ou no dia seguinte, de acordo com o grau de urgência. A inversão está nesse mecanismo: não dependemos mais das interrupções, elas é que dependem de nós (afinal, nós é que as realocamos em outros pomodoros).

As pessoas que começam a usar a Técnica Pomodoro muitas vezes descobrem que podem ser interrompidas de 10 a 15 vezes durante um mesmo pomodoro (isto é, em um intervalo de 25 minutos). Se as pessoas que o interrompem aprenderem que você realmente vai procurá-las de volta e que não está apenas se esquivando, com o tempo elas mesmas passarão a proteger o pomodoro. Muita gente que trabalha ou estuda com pessoas que usam a Técnica Pomodoro diz ter a sensação de lidar com alguém que valoriza o próprio tempo. Em termos operacionais, administrar interrupções externas é como administrar as internas. Nesse caso, também trabalhamos em duas frentes:

1. Deixe essas interrupções bem evidentes. Cada vez que alguém ou algo tentar interromper um pomodoro, coloque um travessão (—) na planilha de Registro.
2. Decida o que fazer. Você pode escolher entre:

- Anotar na planilha de Tarefas do Dia, no campo "Não planejadas & urgentes", acrescentando o prazo prometido entre parênteses na margem esquerda se a nova atividade tiver que ser feita naquele dia.
- Anotar no Inventário de Atividades, marcando a tarefa com um "N" (não planejada); acrescente um prazo entre parênteses, se necessário.
- Renovar sua determinação de terminar o pomodoro. Assim que tiver anotado o travessão, continue a trabalhar na tarefa até o timer tocar.

Dessa maneira, além de medir as interrupções externas diárias, você se lembrará do compromisso que assumiu sem precisar interromper o pomodoro. O exemplo a seguir mostra duas interrupções externas que foram administradas de maneiras diferentes durante o segundo pomodoro de "Escrever artigo intitulado 'Como aprender música'" (Figuras 17 e 18).

TAREFAS DO DIA

Autor: Marcos Rocha

Lugar e data: Chicago, 12 de julho de 2018

	Escrever artigo intitulado "Como aprender música" (máximo de 10 páginas).	X - -
	Ler "Como aprender música" em voz alta para melhorá-lo.	
	Reduzir "Como aprender música" a 3 páginas.	
	NÃO PLANEJADAS & URGENTES	
(3h40)	Enviar o rascunho do artigo para Lucas.	

FIGURA 17: ATIVIDADE URGENTE NÃO PLANEJADA.

INVENTÁRIO DE ATIVIDADES Autor: Marcos Rocha		
	...	
N (13 de julho)	Marcar uma entrevista com o maestro Neri.	
	...	

FIGURA 18: ATIVIDADE NÃO PLANEJADA COM PRAZO.

Se não houver alternativa senão interromper um pomodoro por causa de uma distração irresistível ou de uma emergência, há apenas uma atitude a tomar: torná-lo inválido, mesmo se o timer estiver prestes a tocar. (**Regra: um pomodoro é indivisível.**) Coloque um travessão onde você registra os pomodoros para monitorar os que foram interrompidos e anote a descrição e o prazo da atividade no campo "Não planejadas & urgentes". Então comece o primeiro pomodoro para a atividade urgente.

O próximo pomodoro será melhor.

☞ O segundo passo para diminuir as interrupções é estar consciente do número e dos tipos de interrupções externas. Negocie-as e reagende-as, dependendo do grau de urgência.

INTERRUPÇÕES SISTEMÁTICAS

Ao aplicar a Técnica Pomodoro, a primeira consequência tangível de administrar de maneira sistemática as interrupções internas e externas é que surgirão pomodoros reservados para organizar o cotidiano (e-mails, telefonemas, reuniões etc.). A decisão mais comum e natural é destinar um pomodoro por dia (ou mais, se necessário) às interrupções urgentes. O mecanismo de inversão da dependência aplicado para proteger o pomodoro em andamento serve, na verdade, para transformar as interrupções em pomodoros dedicados a diversas formas de comunicação.

Devemos enfatizar, aqui, que os usuários da Técnica Pomodoro têm os seguintes objetivos:

- Postergar esses pomodoros o máximo possível, diminuindo o grau de urgência aparente e aumentando o nível de controle e agendamento de tais atividades.
- Diminuir de maneira gradual o número de pomodoros usados para organizar as interrupções que surgem durante o dia.

Pessoas que começam a pôr em prática a Técnica Pomodoro ficam surpresas quando computam os pomodoros gastos em trabalho ou estudo (sem interrupções não resolvidas) e aqueles reservados a atividades de organização (o que, em parte, é consequência de administrar as interrupções). Em algumas equipes, os funcionários começam dedicando de dois a três pomodoros por dia, por pessoa, ao trabalho propriamente dito; os demais pomodoros são gastos em reuniões, telefonemas e e-mails.

REGISTRO: ERROS NA ESTIMATIVA QUALITATIVA DURANTE O PLANEJAMENTO

Observe as atividades registradas todos os dias e marcadas com um "N" no Inventário de Atividades e as marcadas como "Não planejadas & urgentes" na planilha de Tarefas do Dia. Se fizer isso, durante a fase de planejamento você será capaz de analisar sua habilidade de identificar os números e tipos de atividades que são mais eficientes para atingir determinado objetivo. Quanto maior o número de atividades não planejadas, maior o erro qualitativo na sua estimativa inicial. Assim, é possível medir as atividades não planejadas que você executou para atingir certo objetivo. Você também pode incluir o número total de interrupções internas e externas na planilha de Registro para analisá-las e tentar minimizá-las ao longo do tempo.

OBJETIVO III
ESTIME O ESFORÇO EXIGIDO PELAS ATIVIDADES

Assim que você tiver dominado a técnica e alcançado os dois primeiros objetivos, pode começar a trabalhar nas estimativas qualitativas. Aqui, a meta no longo prazo é prever quanto esforço determinada atividade exigirá.

O Inventário de Atividades lista todas as tarefas que precisam ser feitas. Essas tarefas nascem de um planejamento, que é importante para identificar maneiras de atingir seus objetivos (por exemplo, no começo de um projeto) e administrar as interrupções. Algumas atividades perdem o propósito ao longo do tempo, então podem ser eliminadas do inventário. No começo de cada dia, estime quantos pomodoros serão necessários para realizar cada atividade do inventário. Se for o caso, revise as estimativas anteriores. Registre o número estimado de pomodoros na linha correspondente (Figura 19). A estimativa de pomodoros representa, na verdade, a quantidade que será necessária para certo número de pessoas realizar aquela atividade. Assim, é uma medida de esforço. No entanto, nos exemplos simples a seguir, o número de pomodoros sempre se referirá a uma única pessoa.

INVENTÁRIO DE ATIVIDADES

Autora: Lúcia Barros

	...	
	Responder às questões sobre termodinâmica do capítulo 4.	2
	Repetir as leis da termodinâmica em voz alta para Marcos.	3
	Resumir as leis da termodinâmica por escrito.	3
	Ligar para Laura: convidá-la para o seminário sobre termodinâmica.	
	Ligar para Marcos: pedir meu laptop de volta!	
	Ligar para André: comprar ingressos para o show?	
	Escrever para Nick: como resolver o exercício 2 da página 24?	
	...	

FIGURA 19: ESTIMATIVA DIÁRIA.

As estimativas sempre devem se basear em pomodoros completos, então números como 5,5 pomodoros não são permitidos. Nesse caso, conte seis pomodoros. Se uma estimativa apontar entre cinco e sete pomodoros ou mais, isso significa que a tarefa é muito complexa. É melhor dividi-la em diversas atividades, estimar cada uma separadamente e escrevê-las em várias linhas no Inventário de Atividades. **Regra: se uma atividade demorar entre cinco e sete pomodoros ou mais, divida-a.** Se fizer isso, não apenas as atividades se tornarão menos complexas, mas a estimativa será mais precisa. Esse efeito é ampliado quando a divisão envolve atividades incrementais, não apenas pequenas atividades (atividades incrementais agregam um pouco de valor por vez).

Se a estimativa for menor do que um pomodoro (por exemplo, o tempo necessário para ligar para Laura e convidá-la para o seminário, ou para pedir o laptop a Marcos), atividades semelhantes devem ser somadas até completar

um pomodoro. **Regra: se uma atividade leva menos que um pomodoro, adicione outras.** Assim, existem duas opções para aquelas tarefas cuja duração estimada é menor que um pomodoro:

- Encontre e reúna tarefas similares do Inventário de Atividades até que elas somem um pomodoro de esforço (Figura 20).
- Deixe a atividade sem uma estimativa e indique que vai juntá-la a outra atividade quando preencher a planilha de Tarefas do Dia.

Ao escolher uma estratégia, lembre-se que uma das funções do Inventário de Atividades é facilitar a escolha das Tarefas do Dia. Selecione a primeira opção se as atividades em questão forem muito parecidas ou complementares; deixe as outras sem estimativa e some-as depois. Em todo caso, quanto maior o número de tarefas úteis no Inventário de Atividades, mais simples será escolher qual estratégia usar e como reunir as diversas tarefas.

INVENTÁRIO DE ATIVIDADES

Autora: Lúcia Barros

the Pomodoro TECHNIQUE

	...	
	Responder às questões sobre termodinâmica do capítulo 4.	2
	Repetir as leis da termodinâmica em voz alta para Marcos.	3
	Resumir as leis da termodinâmica por escrito.	3
	Ligar para Laura: convidá-la para o seminário sobre termodinâmica.	
	Ligar para Marcos: pedir meu laptop de volta!	1
	Ligar para André: comprar ingressos para o show?	
	Escrever para Nick: como resolver o exercício 2 da página 24?	
	...	

FIGURA 20: ATIVIDADES CUJA ESTIMATIVA DE DURAÇÃO É MENOR QUE UM POMODORO.

☞ Qualquer alteração no Inventário de Atividades pode ser feita com um bom lápis e uma borracha de qualidade.

POMODOROS DISPONÍVEIS

Agora que estimou o número de pomodoros necessário para cada atividade, você pode agrupar uma série de tarefas que não excedem o número de pomodoros disponíveis em um dia. Registre esses pomodoros disponíveis na planilha de Tarefas do Dia antes mesmo de listar as coisas a fazer. A Figura 21 mostra, como exemplo, oito pomodoros disponíveis em 12 de julho. Então, escolha as tarefas para cumprir naquele dia, agrupando algumas, se necessário. (**Regra: se uma atividade leva menos que um pomodoro, adicione outras.**) Anote as atividades escolhidas em ordem de prioridade na planilha de Tarefas do Dia. Para cada uma delas, um pomodoro estimado é representado por um quadrado vazio (Figura 21).

TAREFAS DO DIA

Autora: Lúcia Barros

Lugar e data: Chicago, 12 de julho de 2018

Pomodoros disponíveis: 8

	Responder às questões sobre termodinâmica do capítulo 4.	☐ ☐
	Repetir as leis da termodinâmica em voz alta para Marcos.	☐ ☐ ☐
	Resumir as leis da termodinâmica por escrito.	☐ ☐ ☐

FIGURA 21: ESTIMATIVA DE POMODOROS.

Não faz sentido acrescentar atividades além do total estimado de oito pomodoros. Se o número de pomodoros estimado é maior que o número de pomodoros necessário para realizar as tarefas, o excedente só poderá ser levado em consideração depois que você terminar. Então você deve escolher tarefas do inventário para preencher o tempo que sobrar.

CENÁRIOS POSSÍVEIS

Ajuste o timer e, como de costume, inicie a primeira atividade da sua lista. Toda vez que o timer tocar, faça um "X" em um quadrado (Figura 22).

TAREFAS DO DIA

Autora: Lúcia Barros

Lugar e data: Chicago, 12 de julho de 2018

Pomodoros disponíveis: 8

	Responder às questões sobre termodinâmica do capítulo 4.	☒ ☐
	Repetir as leis da termodinâmica em voz alta para Marcos.	☐ ☐ ☐
	Resumir as leis da termodinâmica por escrito.	☐ ☐ ☐

FIGURA 22: PRIMEIRO POMODORO PREVISTO E REALIZADO.

Se você concluir a atividade no número exato de pomodoros previsto, risque-a (Figura 23).

TAREFAS DO DIA

Autora: Lúcia Barros

Lugar e data: Chicago, 12 de julho de 2018

Pomodoros disponíveis: 8

	~~Responder às questões sobre termodinâmica do capítulo 4.~~	☒ ☒
	Repetir as leis da termodinâmica em voz alta para Marcos.	☐ ☐ ☐
	Resumir as leis da termodinâmica por escrito.	☐ ☐ ☐

FIGURA 23: ATIVIDADES REALIZADAS EXATAMENTE NO NÚMERO PREVISTO DE POMODOROS.

Se você concluir a atividade em menos pomodoros do que previu (erro de

superestimar), risque-a mesmo assim (Figura 24).

TAREFAS DO DIA

Autora: Lúcia Barros

Lugar e data: Chicago, 12 de julho de 2018

Pomodoros disponíveis: 8

	~~Responder às questões sobre termodinâmica do capítulo 4.~~	☒ ☒
	~~Repetir as leis da termodinâmica em voz alta para Marcos.~~	☒ ☒ ☐
	Resumir as leis da termodinâmica por escrito.	☐ ☐ ☐

FIGURA 24: QUANTIDADE NECESSÁRIA DE POMODOROS SUPERESTIMADA.

Se você gastou todos os pomodoros previstos e precisou de mais para terminar a tarefa na qual está trabalhando (erro de subestimar), tem duas alternativas:

- Continue e marque os próximos pomodoros sem levar em conta novas estimativas. A Figura 25 mostra um caso em que outro pomodoro foi necessário para finalizar a atividade.
- Faça uma nova estimativa de pomodoros e anote à direita do último pomodoro previsto e finalizado, usando outra cor ou formato. Assim você poderá destacar a necessidade de uma segunda ou terceira estimativa e verificar onde errou (Figura 26).

TAREFAS DO DIA

Autora: Lúcia Barros

Lugar e data: Chicago, 12 de julho de 2018

Pomodoros disponíveis: 8

	~~Responder às questões sobre termodinâmica do capítulo 4.~~	☒ ☒
	~~Repetir as leis da termodinâmica em voz alta para Marcos.~~	☒ ☒ ☐
	Resumir as leis da termodinâmica por escrito.	☒ ☒ ☒ X

FIGURA 25: QUANTIDADE NECESSÁRIA DE POMODOROS SUBESTIMADA.

TAREFAS DO DIA

Autora: Lúcia Barros

Lugar e data: Chicago, 12 de julho de 2018

Pomodoros disponíveis: 8

	~~Responder às questões sobre termodinâmica do capítulo 4.~~	☒ ☒
	~~Repetir as leis da termodinâmica em voz alta para Marcos.~~	☒ ☒ ☐
	~~Resumir as leis da termodinâmica por escrito.~~	☒ ☒ ☒ ○ ○

FIGURA 26: SEGUNDA ESTIMATIVA.

Como você pode ver na Figura 27, Lúcia precisou de quatro pomodoros para fazer o resumo, três do quais estavam originalmente previstos (portanto, ela subestimou o número) e apenas um dos que foram previstos depois (superestimou).

TAREFAS DO DIA

Autora: Lúcia Barros

Lugar e data: Chicago, 12 de julho de 2018

Pomodoros disponíveis: 8

the Pomodoro TECHNIQUE

	~~Responder às questões sobre termodinâmica do capítulo 4.~~	☒ ☒
	~~Repetir as leis da termodinâmica em voz alta para Marcos.~~	☒ ☒ ☐
	~~Resumir as leis da termodinâmica por escrito.~~	☒ ☒ ☒ ⊗ ○

FIGURA 27: CONCLUSÃO DA ATIVIDADE APÓS A SEGUNDA ESTIMATIVA.

Como em geral as tarefas não levam mais do que sete pomodoros estimados (**Regra: se uma atividade demorar entre cinco e sete pomodoros ou mais, divida-a**), normalmente não há mais do que três estimativas. Todas as atividades que exigirem uma terceira estimativa devem ser reavaliadas com cuidado para que você entenda por que o cálculo foi tão complicado.

O REGISTRO DAS ESTIMATIVAS

Agora que introduzimos o conceito de estimativas de quantidade, os objetivos dos relatórios podem ser mais ambiciosos. Entre as possíveis novas metas estão:

- Medir a precisão das estimativas; analisar a diferença entre o esforço estimado e o esforço real (erro de estimativa) para cada atividade.
- Mostrar em que momentos foram necessárias mais estimativas (duas ou três no total).

Agora a planilha de Registro precisa ser alterada. De acordo com cada caso, o relatório pode mostrar estimativas, esforço real e erro associado. A seguir estão duas opções simples para visualizar essas informações (Figuras 28 e 29).

REGISTRO

Autora: Lúcia Barros

DATA	HORA	TIPO	ATIVIDADE	ESTIMATIVA	REAL	DIFERENÇA
12/07/2018	10h	Estudo	Responder às questões sobre termodinâmica do capítulo 4.	2	2	0
12/07/2018	11h30	Repetição	Repetir as leis da termodinâmica em voz alta para Marcos.	3	2	-1
12/07/2018	14h00	Resumo	Resumir as leis da termodinâmica por escrito.	3	4	1

FIGURA 28: APENAS A PRIMEIRA ESTIMATIVA.

Há muitas maneiras de exibir os resultados que você está monitorando. A complexidade dos objetivos dos relatórios não é muito alta, e os relatórios podem ser obtidos a partir da folha de Registro mediante alguns cálculos de cabeça. Quanto mais complexos forem os cálculos, mais você desejará usar bancos de dados, planilhas de computador e aplicativos. Lembre-se: sempre registre as atividades da maneira mais simples possível.

REGISTRO

Autora: Lúcia Barros

DATA	HORA	TIPO	ATIVIDADE	ESTI-MATIVA	REAL	DIFE-RENÇA I	DIFE-RENÇA II
12/07/2018	10h	Estudo	Responder às questões sobre termo-dinâmica do capítulo 4.	2	2	0	
12/07/2018	11h30	Repetição	Repetir as leis da termo-dinâmica em voz alta para Marcos.	3	2	-1	
12/07/2018	14h00	Resumo	Resumir as leis da termo-dinâmica por escrito.	3 + 2	4	1	1

FIGURA 29: PRIMEIRA E SEGUNDA ESTIMATIVAS.

☞ O primeiro objetivo de melhorar a estimativa quantitativa é eliminar a terceira estimativa e manter a margem de erro baixa. A meta seguinte é eliminar a segunda, sempre mantendo a margem de erro baixa. O objetivo final é reduzir a margem de erro da primeira estimativa.

GERENCIE O RECONHECIMENTO

Nem sempre a duração de uma tarefa pode ser estimada. No início de um novo projeto ou atividade de estudo, é importante dedicar tempo ao reconhecimento do território: procure novas fontes, familiarize-se com a estrutura dos textos que terá que estudar ou consultar e defina seus objetivos de maneira mais clara. Para guiar o reconhecimento, vale a pena aplicar o conceito de *timeboxing*. Defina um número de pomodoros para fazer o reconhecimento de território. Quando eles acabarem, monte seu plano de trabalho real e comece por uma atividade específica, ou decida se é o caso de continuar avaliando e qual direção quer tomar.

OBJETIVO IV
TORNE O POMODORO MAIS EFICIENTE

Quando você conseguir usar o timer de maneira sistemática, sem interrupções, e começar a dominar as estimativas, poderá avançar na Técnica Pomodoro.

A ESTRUTURA DO POMODORO

O primeiro avanço tem a ver com a estrutura do pomodoro. Use os primeiros 3 a 5 minutos de cada pomodoro para repassar brevemente o que você aprendeu desde o começo da atividade (não apenas no último pomodoro) e procure memorizar essas informações. Da mesma forma, os últimos 3 a 5 minutos de um pomodoro podem ser usados para rever rapidamente o que você fez (se possível, buscando causa e efeito, isto é, começando pela última atividade e retrocedendo até suas motivações iniciais).

Essas mudanças não alteram a duração de 25 minutos do pomodoro. Ao usar a Técnica Pomodoro, a pessoa amplia sua consciência sobre o uso do tempo e, graças a isso, percebe mentalmente os intervalos de 3 a 5 minutos mencionados. Se sentir dificuldade, talvez ela ainda não tenha dominado o básico da técnica.

☞ Aproveite os últimos minutos do pomodoro para revisar o que você fez. Se quiser avaliar a qualidade e os métodos do trabalho para apontar potenciais melhorias, deve reservar um ou

dois pomodoros para isso (observações rápidas são feitas diariamente, durante o pomodoro de registro).

A ESTRUTURA DO GRUPO DE POMODOROS

Uma segunda evolução tem a ver com o grupo de quatro pomodoros. Como descrevemos anteriormente, o primeiro pomodoro de um grupo de quatro, ou parte desse primeiro pomodoro, pode ser usado para repassar o que foi feito até então. Da mesma maneira, o último pomodoro do grupo, ou parte dele, pode ser empregado para revisar o que foi feito. Atividades de repetição e de revisão são mais eficientes se você as realiza em voz alta ou conversando com um colega ou membro da sua equipe. A repetição e a revisão sistemáticas estimulam os efeitos de *overlearning*, facilitando a assimilação de novas informações.

OBJETIVO V
CRIE UM CRONOGRAMA

Há muitas razões para jamais subestimar a importância de definir e respeitar um cronograma:

- Um cronograma determina um limite. Limites (quando compreendemos que são realmente invioláveis) nos ajudam a agir com consistência e entregar o que é preciso. Eles nos motivam a fazer o nosso melhor para realizar as tarefas que temos a cumprir, dentro do tempo determinado. O mesmo acontece quando o timer toca.
- Um cronograma delimita a fronteira entre o tempo do trabalho e o tempo livre; esse último pode ser definido como o tempo reservado para atividades sem um objetivo ou não planejadas. Momentos de lazer são o combustível da nossa mente. Sem eles, a criatividade, o interesse e a curiosidade se perdem, e abusamos de nós mesmos até nossa energia se esgotar. Sem combustível, o motor não funciona.
- Um cronograma mede o que fizemos. Quando montamos a planilha de Tarefas do Dia, nosso objetivo é realizar as atividades listadas com a maior qualidade possível dentro do tempo proposto. Se o tempo acabar e essas atividades não estiverem concluídas, tentaremos entender o que deu errado. Enquanto isso, teremos uma informação valiosa: quantos pomodoros conseguimos cumprir naquele dia.

O importante da Técnica Pomodoro não é descobrir quanto tempo é

desperdiçado, mas quantos pomodoros realizamos. No dia seguinte, tenha esse número em mente quando for decidir quantos pomodoros estão disponíveis e programe atividades suficientes para preencher apenas aquela quantidade.

O principal risco do cronograma é subestimar sua importância; é fácil cair na armadilha de não o respeitar. Por exemplo, digamos que sejam três da tarde. Você perdeu tempo durante o dia e sabe que não produziu tanto quanto deveria ou esperava. Assim, diz a si mesmo: "Hoje vou trabalhar até mais tarde para compensar." Um misto de heroísmo e culpa faz você ultrapassar o limite determinado pelo cronograma; como resultado, seu desempenho é ineficiente naquela noite e nas duas seguintes. Quanto mais o cronograma for estendido, piores serão os resultados. A culpa bate mais forte. Por quê? Você não está sendo herói o suficiente? As horas sacrificadas em nome do trabalho não garantem sua absolvição?

Na verdade, você está diante de um arriscado círculo vicioso: o cronograma é estendido, o cansaço aumenta, a produtividade cai e o cronograma é novamente estendido. Em primeiro lugar, o cronograma deve ser cumprido. Ele pode conter uma série de intervalos de tempo, cada um dedicado a um tipo diferente de atividade. Respeitar o cronograma significa desenvolver imunidade à Síndrome do Só Mais Cinco Minutinhos. Quando um intervalo de tempo terminar, assim como quando o timer toca, toda tarefa deve ser interrompida. Não importa quanto tempo ainda reste no seu pomodoro, a mesma regra se aplica: **o cronograma sempre se sobrepõe ao pomodoro.** Em segundo lugar, uma programação eficiente deve permitir tempo livre para você se recuperar.

☞ Pode acontecer de surgir uma tarefa importante com um prazo curto e você precisar trabalhar muitas horas. Esse tempo extra pode ser computado no seu cronograma para aumentar momentaneamente a produtividade. Em geral, para alcançar resultados positivos e evitar o risco do círculo vicioso mencionado, você não deve fazer horas extras por mais de cinco dias seguidos. Monte um cronograma específico para esse período e reserve um tempo de recuperação para a queda na produtividade que inevitavelmente virá.

O MELHOR DOS CASOS

Vamos usar o seguinte cronograma como exemplo: 8h30-13h, 14h-17h30. Alberto liga o timer pela primeira vez no dia. Ele pode usar esse pomodoro

para revisar tudo o que fez no dia anterior, dar uma olhada no Inventário de Atividades e preencher a planilha de Tarefas do Dia, que também incluirá essa atividade de planejamento. Nesse mesmo pomodoro de organização, Alberto verifica se sua mesa está ordem e, se não estiver, deixa tudo arrumado. O timer toca, ele marca um "X" e faz a pausa.

Outro pomodoro começa, o primeiro operacional. E assim ele continua por mais dois pomodoros. Quando conclui o grupo de quatro pomodoros, faz uma pausa longa. Alberto quer prosseguir, mas, prevendo um dia de trabalho intenso, decide usar um pouco mais de tempo para descansar: em vez de fazer uma pausa de apenas 15 minutos, para por 20 minutos. Então liga o timer de novo. Ele continua até totalizar quatro pomodoros e então olha o relógio. São 12h53. Há tempo suficiente para arrumar rapidamente a mesa, guardar qualquer documento que precise ser arquivado e verificar se a planilha de Tarefas do Dia está preenchida de maneira clara e correta antes de almoçar.

Às 14 horas, Alberto volta à sua mesa, liga o timer e retoma o trabalho. Quase não para entre um pomodoro e outro.

Depois de quatro alarmes, ele começa a se sentir cansado, mas ainda precisa cumprir alguns pomodoros. Quer descansar, e tenta desconectar fazendo uma caminhada. Trinta minutos depois, liga o timer novamente. Aviso sonoro, "X", pausa. Alberto reserva o último pomodoro para avaliar o que conseguiu realizar no dia, preencher a planilha de Registro, anotar alguns comentários em áreas que podem melhorar, fazer anotações na planilha de Tarefas do Dia para o dia seguinte e arrumar a mesa. O timer toca. Pausa rápida. Alberto olha o relógio. São 17h27. Ele arruma os papéis e coloca as planilhas de atividades em ordem. Às 17h30 começa o tempo livre.

Dois comentários sobre esse caso:

- Os pomodoros operacionais nunca coincidem com o número de horas de trabalho ou estudo. Com oito horas de trabalho ou estudo, dois pomodoros são reservados para atividades de organização (uma hora) e doze (seis horas) para tarefas operacionais.
- O tempo que passa sempre é um fator secundário na Técnica Pomodoro. Se todas as interrupções forem administradas, o final da manhã ou da tarde será determinado pela sequência de pomodoros. Os grupos de pomodoros reforçam o cronograma. Não importa que horas são, porque nosso guia é a sequência de pomodoros e suas respectivas pausas. Em termos de cronograma, temos, nesse exemplo: [1+3],[4]:[4],[1+1].

UM CASO COM INTERRUPÇÕES

Digamos que algo acontece no segundo pomodoro do segundo grupo desse mesmo caso.

Alberto é interrompido e não consegue administrar a interrupção. Isso pode ocorrer, e invalida aquele pomodoro. Quando, por fim, fica livre para voltar ao trabalho, Alberto consulta o relógio e já são 12h20. Ele leva alguns segundos para reorganizar a última sessão; a essa altura, só resta um pomodoro. Ele ainda faz uma pequena pausa antes de começar; na verdade, decide parar um pouco mais para tentar recuperar o foco. Sentindo-se pronto, Alberto liga o timer e começa o segundo pomodoro do grupo (que da primeira vez foi interrompido). À tarde, no final do terceiro grupo de quatro pomodoros, Alberto considera que precisa de uma pausa maior do que apenas 3 a 5 minutos e decide fazer uma caminhada de meia hora. Antes de sair, ele rapidamente modifica o último grupo, que no início tinha apenas dois pomodoros, para apenas um pomodoro de organização. Se sobrar tempo, ele arrumará a mesa e verificará o e-mail. Alberto volta de sua caminhada às 16h47. Ele liga o timer. Aviso sonoro, "X", pausa. Tempo livre.

OTIMIZE SEU CRONOGRAMA

Um dia de trabalho contém diversos pomodoros. Como organizá-los da maneira mais eficiente? A otimização do seu cronograma é resultado de um processo contínuo de observação e registro. O objetivo é reforçar ao máximo o conceito de sucessão regular de atividades.

Para pessoas que têm o dia inteiro para estudar, um cronograma inicial pode ser 8h30-12h30, 13h30-17h30. São dois grupos de quatro e três pomodoros, respectivamente, pela manhã, e dois grupos de quatro e três pomodoros à tarde: [4],[3]:[4],[3]. Os grupos determinam quando fazer as pausas.

Os pomodoros de cada grupo também devem ser organizados. Por exemplo, você pode reservar o primeiro pomodoro da primeira sessão para planejar o dia e os três seguintes para estudar assuntos novos, o que pode se estender para os próximos dois pomodoros do segundo grupo. Então, use o último pomodoro do segundo grupo para verificar e responder às mensagens e aos e-mails, e ligar para colegas, se necessário. Essa é uma maneira de reagir

de maneira eficiente às possíveis interrupções interceptadas no período. No primeiro pomodoro do terceiro grupo, revise o que você fez pela manhã. Os três seguintes são dedicados ao estudo. Utilize os dois primeiros pomodoros do quarto grupo para revisar o que você aprendeu hoje e nos últimos dias. O último pomodoro do dia é usado para monitorar e analisar dados. Assim, seu cronograma é algo como: [1+3],[2+1]:[1+3],[2+1].

Esse cronograma de estudo parte do pressuposto de que, em geral, as pessoas são mais produtivas pela manhã e que o trabalho nas horas da tarde, imediatamente após o almoço, não é muito eficiente. Claro que essas suposições são subjetivas. Por que nos referimos a um cronograma inicial? Justamente porque, ao reunir informações sobre como estuda, ou seja, ao monitorar métricas de pomodoros realizados e outros indicadores todos os dias, a pessoa pode identificar qual grupo de pomodoros é mais produtivo para estudar, revisar o que foi feito e exercitar a criatividade. Com essas informações, é possível modificar de maneira consciente seu cronograma, começando mais cedo ou mais tarde, estendendo certos grupos de pomodoros e reduzindo outros, e assim se conhecer melhor.

O segredo para organizar um cronograma é tomar decisões conscientes sobre como montá-lo. Até agora, utilizamos grupos de quatro pomodoros, pois, em geral, essa é a quantidade que se considera mais eficiente. Mas você também pode usar grupos menores ou maiores, que durem, digamos, três ou cinco pomodoros. No final do grupo há uma pausa de 15 a 30 minutos. Para ser eficaz, um cronograma deve ser modificado de tempos em tempos, readequando-se o número de grupos de pomodoros e dando-se preferência àqueles que duram quatro pomodoros.

☞ A experiência ensina que, quando a estação do ano muda, seu cronograma também deve mudar.

OBJETIVO VI
DEFINA SEU OBJETIVO PESSOAL DE APRIMORAMENTO

Até o momento, descrevemos o básico da Técnica Pomodoro. Por meio de simples monitoramento e registro das atividades e com pouco processamento, criamos relatórios úteis sobre o esforço necessário a cada tarefa e sobre erros em estimativas qualitativas ou quantitativas. Naturalmente, se você deseja se aprimorar, os objetivos dos relatórios mudarão com o tempo. Claro que não seria útil monitorar e registrar toda métrica possível; use apenas aquelas que lhe permitirem observar o que quer consolidar ou aprimorar.

A Técnica Pomodoro foi criada para ser flexível diante de todo tipo de mudança. Para permitir o monitoramento e o registro de novas métricas, devemos modificar as diferentes planilhas, como mostramos nos capítulos anteriores. Ao fazer essas alterações, é essencial ter em mente alguns critérios que preservarão a capacidade de adaptação da técnica.

Em ordem de importância:

1. Usar tecnologia sempre envolve um aumento na complexidade, resultado da curva de aprendizado necessária, e menos flexibilidade em comparação a papel, lápis e borracha.
2. Ao fazer monitoramentos, mantenha-os no nível de complexidade mais simples possível (até mesmo deixando pequenas tarefas para o processo de registro). Escolha ferramentas descomplicadas: usar papel, lápis e borracha é um bom exercício mental.

3. Para fazer o registro de maneira simples, utilize as ferramentas mais adequadas à complexidade de cada situação. Antes de partir para uma planilha de computador ou uma base de dados, verifique se não há uma maneira mais eficiente de fazer os registros com papel, lápis e borracha. Antes de usar um software ou aplicativo *criado especialmente para isso*, veja se não há uma maneira mais eficiente de fazer os registros usando uma planilha de computador ou um banco de dados.
4. Caso o processamento e a visualização se tornem difíceis, complexos e repetitivos, reveja se todas as métricas que você está observando são realmente necessárias. Se for o caso, pense em usar planilhas de computador, um banco de dados ou um software específico. Uma simples planilha de Excel faz operações como reclassificar atividades por tipo, filtrar tarefas por palavra, agrupar e aplicar cálculos para atividades selecionadas.
5. A imaginação é a melhor ferramenta para manter o nível de complexidade baixo.

Por exemplo, vimos um caso com um objetivo único: escrever um artigo intitulado "Como aprender música". Esse objetivo é alcançado por meio da realização de uma série de tarefas, mas você pode se encontrar em uma situação na qual precise atingir vários objetivos simultaneamente. Como distingui-los?

Dependendo das circunstâncias, você pode mudar a maneira como redige a descrição para destacar o objetivo (Figura 30). Outra opção é incluir um novo campo, chamado "Objetivos", no Inventário de Atividades, na planilha de Tarefas Do Dia e na planilha de Registro, onde é possível escrever uma descrição do objetivo ou uma abreviação ou código que o represente. Para calcular o esforço total gasto para atingir determinado objetivo, some os esforços necessários para cumprir as atividades relacionadas a ele.

TAREFAS DO DIA

Autor: Marcos Rocha

Lugar e data: Chicago, 12 de julho de 2018

	"Como aprender música": escrever artigo (máximo de 10 páginas).	
	"Como aprender música": melhorar lendo em voz alta.	
	"Como aprender música": reduzir a 3 páginas.	

FIGURA 30: A PLANILHA DE TAREFAS DO DIA.

Para calcular quanto tempo você leva para atingir certos objetivos ou realizar determinadas atividades, basta medir o tempo transcorrido entre a data de finalização e a data em que escreveu ou delegou a tarefa. A data de conclusão da atividade já está na folha de Tarefas do Dia; no primeiro caso (atingir certos objetivos), você precisará monitorar a data em que incluiu a atividade no Inventário de Atividades; no segundo (realizar determinada atividade), vai monitorar a data em que a escreveu na planilha de Tarefas do Dia. Na planilha de Registro, você pode monitorar os pomodoros de esforço cumpridos ao longo de vários dias para a mesma atividade.

☞ Nos dois casos, a escolha de quais métricas monitorar e registrar deve estar subordinada aos objetivos de aprimoramento. Assim, o sistema de métricas aumentará progressivamente de acordo com as necessidades reais, mantendo a complexidade do monitoramento a menor possível.

ATINJA OS OBJETIVOS COM SUA EQUIPE

COLOQUE A TÉCNICA POMODORO EM PRÁTICA COM UMA EQUIPE

Evidências científicas sugerem que os homens pré-históricos começaram a caçar há dois milhões de anos. Fico imaginando o dia em que o primeiro deles deixou o orgulho de lado e pediu ajuda aos outros. Afinal, animais grandes costumam ser ferozes e difíceis de capturar.

Muitos dos objetivos que gostaríamos de alcançar hoje em dia também são difíceis ou impossíveis de se conquistar sozinho. Precisamos de ajuda para sermos bem-sucedidos: de nosso parceiro, nossa família, nossa equipe de trabalho, pessoas com quem trabalhamos por anos ou apenas ocasionalmente. Trabalhar em equipe nos permitiu evoluir e adquirir o conhecimento necessário para explorar planetas distantes e mapear nosso DNA.

Tento imaginar as primeiras tentativas de um grupo de homens pré-históricos para capturar um animal grande. Eles não devem ter se saído bem logo de primeira. Eu os imagino ao redor da presa, atacando-a individualmente – tentativas violentas, que deviam parecer aleatórias e descoordenadas, para matar a fera. Imagino o animal zombando deles ao dar-se conta de que seu almoço estava garantido.

MUITAS VEZES, A EQUIPE SE TORNA A PRESA DE SEUS OBJETIVOS

Quando trabalhamos em equipe, os objetivos costumam ser mais complicados de alcançar. Quanto mais complexos, mais inesperadas e

urgentes serão as atividades relacionadas. Consequentemente, mais destrutivos se tornarão as interrupções e os atrasos.

Conforme aumenta a complexidade do objetivo, cresce também a quantidade de pessoas a coordenar. E quanto mais pessoas envolvidas no processo – membros da equipe, consultores externos e fornecedores –, mais interrupções e atrasos.

Se uma equipe não tiver uma estratégia de gerenciamento de tempo – que a ajude a trabalhar de maneira eficiente quando o tempo se tornar uma questão a ser administrada –, seus membros ficarão ansiosos e preocupados.

Digamos que você precise entregar um relatório de vendas para seu gerente até o final do dia. Cada membro da sua equipe está responsável por uma atividade correlata. Ângela precisa analisar os dados – uma tarefa que consome muito tempo –, enquanto Marcos ficou de conseguir o feedback de seus melhores clientes. Sua equipe e você planejaram tudo. O objetivo é factível, mas algo não está funcionando como esperado. Ângela não está à mesa dela; alguém ligou e ela não foi capaz de administrar a interrupção. Marcos encontrou dificuldades para entrar em contato com alguns clientes, mas não avisou; para compensar, está trabalhando mais.

Esse relatório era realmente importante e você confiou que sua equipe o entregaria. Como você acha que vai reagir às cinco da tarde, quando Ângela e Marcos explicarem por que não cumpriram com o combinado? Confiará neles no futuro? O que torna essa situação ainda mais infeliz é que os dois agiram de boa-fé; porém, faltou a eles uma estratégia eficiente de gerenciamento de tempo.

Situações como essa podem ser frustrantes. A ansiedade contamina o ânimo da equipe. Ressentimentos talvez venham à tona. A confiança entre os membros da equipe fica abalada quando eles começam a jogar a culpa uns nos outros. Surge o conflito. Não caminhamos em direção ao nosso objetivo, acusando os demais e desconfiando deles, até que estouramos, em meio a uma atmosfera de tensão, ansiedade e frustração.

Quando a equipe chega a esse ponto, torna-se oficialmente o almoço de sua presa.

COMO A TÉCNICA POMODORO PODE AJUDAR UMA EQUIPE A ATINGIR SEUS OBJETIVOS?

É possível entregar o relatório até as cinco da tarde utilizando a Técnica Pomodoro, sem estresse, sem atritos e de maneira satisfatória para toda a equipe.

Os benefícios de usar uma estratégia de gerenciamento de tempo como a Técnica Pomodoro em sua equipe são muitos. Ela é capaz de:

- reduzir os atritos entre os membros da equipe;
- reduzir a necessidade de reuniões;
- proteger a equipe de interrupções;
- ajudar a equipe a completar seus objetivos e atividades no prazo.

Nesta parte do livro, vamos aprender como uma equipe pode obter os benefícios da Técnica Pomodoro.

Para isso, teremos que adaptar e expandir as ferramentas e os processos da técnica. O timer e as diversas planilhas são as ferramentas; usar o timer e as planilhas para alcançar um objetivo define o processo. Um processo responde à pergunta "O que fazemos quando...?". Por exemplo, o que fazemos quando o timer toca ou quando há uma interrupção? Regras como "Se uma atividade demorar entre cinco e sete pomodoros ou mais, divida-a" ou práticas como "a estratégia de Informar, Negociar e Chamar" dão suporte ao processo.

Comecemos analisando como adaptar as ferramentas da técnica a uma equipe. Depois, nos concentraremos nas novas regras e em práticas para aumentar a produtividade ao aplicar a técnica. Preparar, apontar, fogo!

ADAPTE AS FERRAMENTAS DA TÉCNICA A UMA EQUIPE

A Técnica Pomodoro tem seis objetivos:

1. Descobrir quanto esforço uma atividade exige.
2. Diminuir as interrupções.
3. Estimar o esforço exigido para as atividades.
4. Tornar o pomodoro mais eficiente.
5. Criar um cronograma.
6. Definir o objetivo pessoal de aprimoramento.

No capítulo "Atinja seus objetivos individuais", expliquei como alcançar esses objetivos quando se trabalha sozinho. No entanto, há equipes que também estão interessadas em aumentar a produtividade. Várias pessoas me perguntam como podem usar a Técnica Pomodoro para atender às necessidades de um grupo. Como adaptar as ferramentas da técnica? Fico feliz em fazer parte da sua equipe e poder responder a essas questões. Vamos começar.

CADA PESSOA PRECISA TER O PRÓPRIO TIMER OU É MELHOR QUE HAJA UM ÚNICO TIMER PARA TODA A EQUIPE?

Cada microequipe tem e gerencia o próprio timer. **Regra: uma microequipe, um timer**.

O QUE É UMA MICROEQUIPE?

Uma microequipe é qualquer número de pessoas trabalhando em uma atividade em determinado momento.

Por exemplo, uma equipe de três pessoas precisa atingir um objetivo. Em determinado período, duas podem trabalhar juntas em certa atividade enquanto a terceira se dedica a outra tarefa. Durante esse período, a equipe é organizada em duas microequipes.

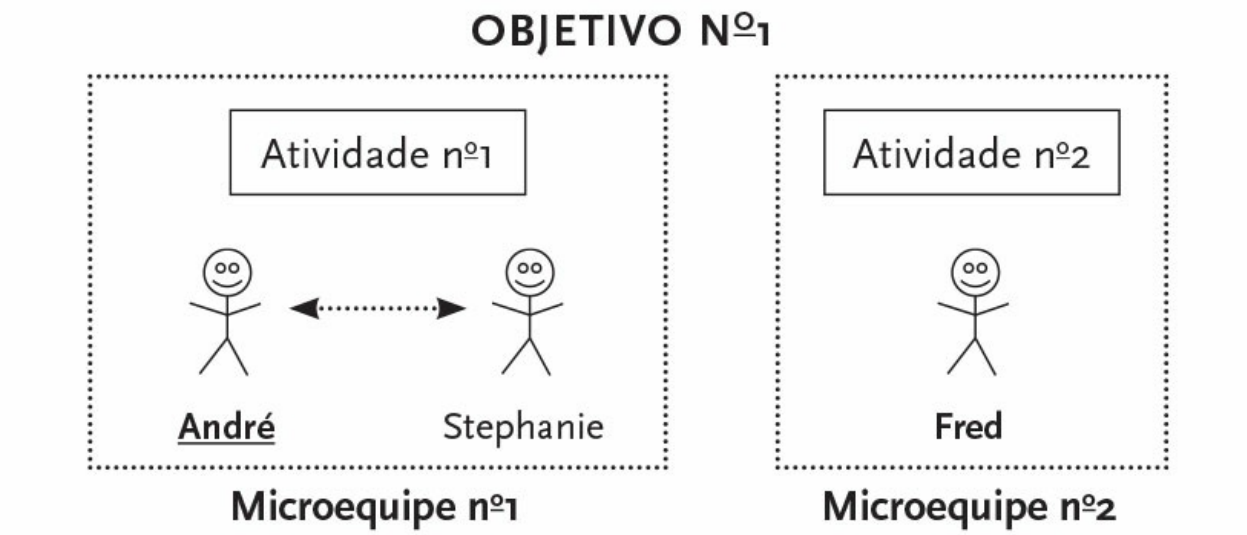


FIGURA 31: MICROEQUIPES.

Nos diagramas, o nome sublinhado indica a pessoa responsável por fazer com que a equipe atinja determinado *objetivo*. O nome em negrito indica a pessoa responsável por realizar certa *atividade*; essa pessoa também é responsável pela microequipe que trabalha naquela atividade. A seta pontilhada indica interação.

Cada atividade é executada por uma microequipe, que tanto pode ter um único integrante quanto agregar todos os membros da equipe. Uma pessoa na microequipe é sempre responsável por aquela atividade e pela dedicação da microequipe a ela.

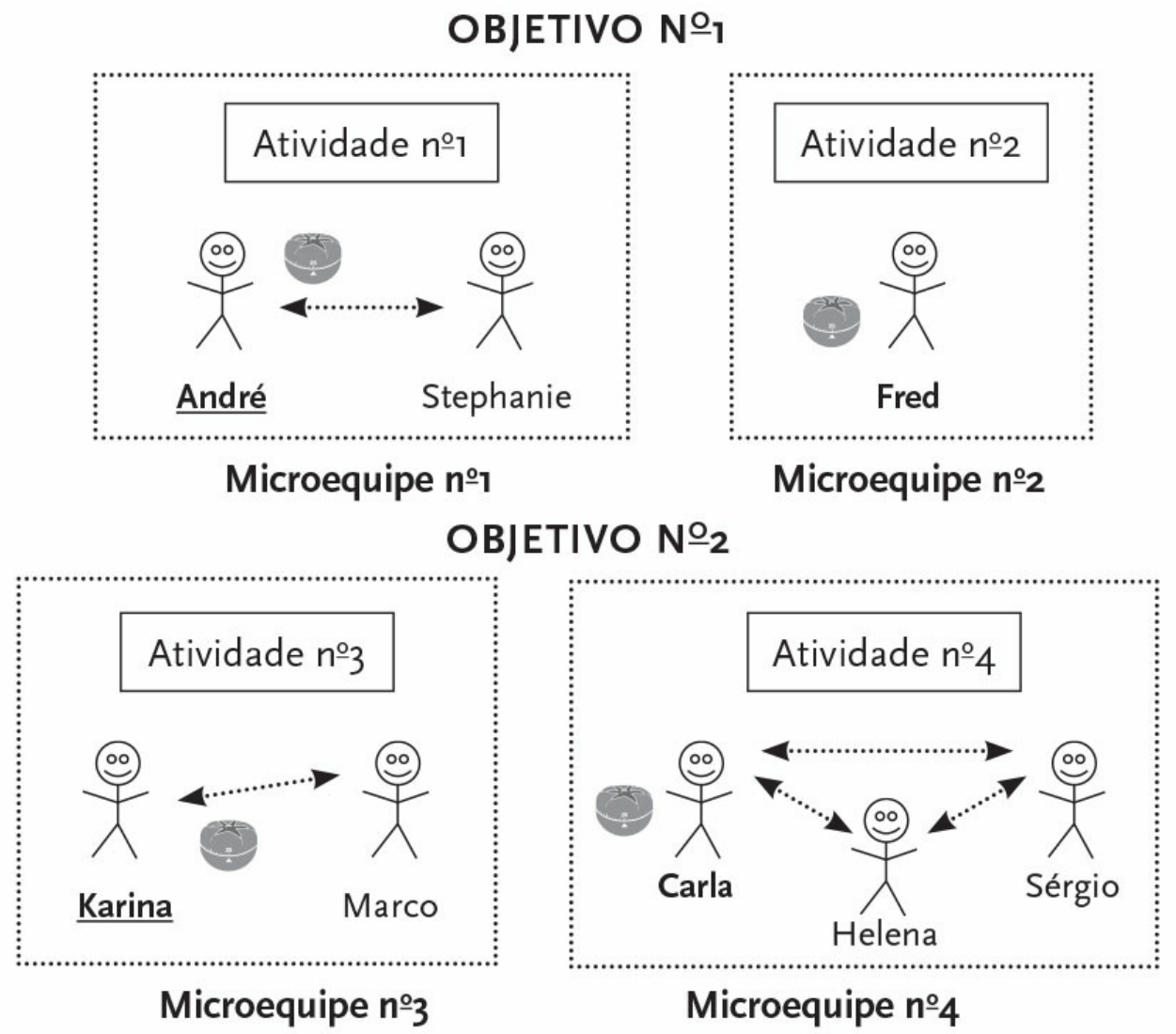


FIGURA 32: OBJETIVOS E MICROEQUIPES.

A Figura 32 mostra o número de timers que uma equipe de oito pessoas está usando em determinado momento do dia. A equipe tem dois objetivos. Três pessoas estão trabalhando no primeiro: uma microequipe de duas pessoas e uma microequipe de uma. Cinco estão trabalhando no segundo objetivo: uma microequipe de duas pessoas e outra de três. De acordo com a regra **uma microequipe, um timer**, cada atividade que uma microequipe desenvolve tem o próprio pomodoro.

POR QUE NÃO USAR UM ÚNICO TIMER PARA TODOS OS MEMBROS DA EQUIPE?

As pausas são vitais na Técnica Pomodoro. Elas dão tempo para nossa mente processar as informações e encorajam a busca de soluções. Quando se trabalha em equipe, as pausas se tornam ainda mais importantes. Para que as interações sejam eficientes, as pessoas precisam estar abertas, ouvir e se concentrar. Não fazer as pausas de maneira adequada pode gerar estresse entre os membros da equipe e reduzir a capacidade de interagir de maneira eficaz.

Não é possível determinar uma hora exata para as pausas, seja entre os pomodoros, seja entre os grupos de quatro pomodoros. Ao final de um pomodoro, uma microequipe pode se sentir pronta para começar o próximo depois de apenas 2 minutos. Talvez outra precise de uma pausa de 5.

Cada microequipe deve ser livre para decidir a extensão da pausa. Afinal, elas têm ritmos diferentes, realizam tarefas diferentes, são formadas por pessoas diferentes e os membros de cada equipe interagem de maneiras diversas. **Apenas os membros da equipe sabem de quanto tempo precisam antes de começar o próximo pomodoro.**

O "timer sincronizado" – um único timer para a equipe inteira, um por microequipe ou um por pessoa começando ao mesmo tempo, como em uma linha de produção – não permite que cada indivíduo pare o tempo necessário para, na sequência, interagir de maneira eficiente com os colegas. As tentativas de trabalhar de maneira sincronizada forçam as pessoas a ignorar suas necessidades individuais.

☞ Outro argumento contra o "timer sincronizado" é a necessidade de gerenciar as interrupções de maneira eficiente. Se a microequipe nº3 é interrompida por um telefonema urgente e não consegue administrar o evento, não faz sentido paralisar todas as outras microequipes e invalidar o pomodoro de toda a equipe.

COMO FAZER COM QUE TODOS PARTICIPEM DE UMA REUNIÃO?

O cronograma da equipe viabiliza planejar eventos que envolvam todos: reuniões e pausas compartilhadas.

Cada microequipe decide quando começar seu pomodoro e qual a duração das pausas. No entanto, não importa quantos minutos ainda restem no pomodoro de cada microequipe, é útil aplicar a seguinte regra: **o cronograma sempre se sobrepõe ao pomodoro.**

A necessidade de pausas compartilhadas ou reuniões da equipe inteira pode ser atendida alocando-se períodos de tempo a essas atividades no cronograma da equipe:

- Todos os dias das 11h30 às 11h45: pausa da equipe na cozinha do segundo andar.
- Sextas das 15h às 17h: reunião da equipe na sala 401.

☞ A responsabilidade de fazer e atualizar o cronograma é de todos os membros da equipe.

QUEM PROGRAMA O TIMER? QUEM FAZ AS ESTIMATIVAS? QUEM REGISTRA OS POMODOROS?

A pessoa responsável pela microequipe deve tomar uma série de ações e decisões:

- Programar o timer – ela é quem de fato iniciará a contagem do tempo.
- Organizar a estrutura do pomodoro – como usar os primeiros e os últimos cinco minutos.
- Colocar um "X" na folha de Tarefas do Dia para cada pomodoro concluído.
- Decidir como administrar as interrupções quando elas acontecerem.
- Determinar a duração das pausas longas, tendo em mente as necessidades dos membros da microequipe.
- Registrar os pomodoros realizados durante o dia pela microequipe sob seu comando.

Todas essas ações e decisões fortalecem a responsabilidade daquela pessoa em relação à atividade a ser realizada.

PRECISAMOS MODIFICAR AS PLANILHAS DA TÉCNICA POMODORO?

Vamos analisar, uma a uma, como e por que adaptar as diversas planilhas relacionadas à Técnica Pomodoro quando trabalhamos em equipe.

ADAPTE A PLANILHA DE TAREFAS DO DIA

A única alteração que você precisa fazer quando está à frente de uma microequipe é acrescentar o nome da pessoa que está trabalhando com você.

TAREFAS DO DIA Autor: Marco Lugar e data: Los Angeles, 20 de setembro de 2018		
	~~Coletar dados para o relatório de vendas.~~	M: X
	~~Checar os dados para o relatório de vendas.~~	MS: X X
	Preparar o relatório de vendas.	MHK: X

FIGURA 33: PLANILHA DE TAREFAS DO DIA.

A Figura 33 mostra a planilha de Tarefas do Dia de Marco. Ele está elaborando o relatório de vendas do mês: é seu objetivo da semana. Pelos registros, vemos que Marco completou a tarefa "Coletar dados para o relatório de vendas" em um pomodoro; com Sérgio, ele completou a atividade "Checar os dados para o relatório de vendas" em dois pomodoros. Por fim, trabalhou com Helena e Karina na atividade "Preparar o relatório de vendas", que demorou um pomodoro.

ADAPTE A PLANILHA DE REGISTRO

Quando estiver trabalhando em equipe, a planilha de Registro mostra de maneira explícita o esforço estimado e o esforço real expresso em pomodoros individuais.

REGISTRO							
DATA	HORA	TIPO	ATIVIDADE	ESTI-MATIVA	REAL	DIFE-RENÇA I	DIFE-RENÇA II
20/9/2018	10h	Escrever	Preparar o relatório de vendas	2P 3p	5P 3p	3P –	

FIGURA 34: PLANILHA DE REGISTRO.

A planilha de Registro da Figura 34 nos mostra duas coisas. Primeiro, que Marco estimou que a atividade "Preparar o relatório de vendas" exigiria dois pomodoros para uma microequipe de três pessoas (2P 3p). Segundo, que, na verdade, a microequipe precisou de cinco.

Há apenas uma planilha de Registro compartilhada por todos os membros da equipe. No final do dia, cada profissional responsável por uma atividade preenche os dados relacionados ao trabalho de sua microequipe naquele dia.

ADAPTE O INVENTÁRIO DE ATIVIDADES

Quando trabalhamos em equipe, o Inventário de Atividades precisa de modificações simples:

- Acrescente uma coluna com o nome da pessoa responsável pela atividade.
- Registre na coluna de estimativa de quantos pomodoros um determinado número de pessoas em uma microequipe precisará para concluir determinada atividade.

A pessoa responsável pela atividade também responde pela estimativa para realizá-la.

INVENTÁRIO DE ATIVIDADES			
ANOTAÇÕES	ATIVIDADE	ESTIMATIVA	RESPONSÁVEL
	...		
	Preparar os slides para apresentar o produto novo.	4P 2p	Karina

FIGURA 35: INVENTÁRIO DE ATIVIDADES.

No exemplo da Figura 35, Karina, responsável pela atividade "Preparar os slides para apresentar o produto novo", estima que serão necessários quatro pomodoros e duas pessoas.

TÉCNICAS SIMPLES PARA COMEÇAR A TRABALHAR EM EQUIPE

No capítulo anterior, vimos como adaptar as ferramentas da Técnica Pomodoro – os timers e as diversas planilhas – para uma equipe. Quando trabalhamos em grupo, precisamos de novas regras e técnicas para adaptar também o processo da Técnica Pomodoro.

As duas práticas simples apresentadas a seguir podem ser aplicadas imediatamente pela equipe que está começando a usar a Técnica Pomodoro.

RODÍZIO DE POMODOROS

Essa prática remonta às primeiras vezes que utilizei a Técnica Pomodoro com equipes, no final da década de 1990: com uma frequência definida – em geral a cada um, dois ou quatro pomodoros –, um dos membros de uma microequipe troca de lugar com um membro de outra microequipe. Os únicos que não podem mudar de lugar são os líderes de cada atividade. Cada membro das microequipes troca de lugar com um membro de outra microequipe.

Sei que as pessoas costumam resistir à troca de microequipes. "Isso não é uma interrupção durante o trabalho? Como nos organizamos para trocar de microequipe de maneira tranquila? Não vai demorar mais para terminar a atividade? Isso não vai interromper o fluxo?" Pode parecer contra-intuitivo, mas revezar os membros das microequipes de **maneira sistemática** pode

ajudá-los a concluir tarefas de maneira mais eficiente. A pessoa nova que entra na microequipe pode trazer ideias e soluções diferentes.

Quando aplicada de maneira rotineira, essa prática possibilita:

- compartilhar conhecimento;
- compartilhar e aprimorar as habilidades da equipe;
- aumentar a alternância dos membros da equipe;
- manter a equipe atualizada sobre o status dos objetivos e evitar reuniões desnecessárias.

Um pouco de bom senso permitirá que os membros das equipes se alternem entre as microequipes de modo tranquilo, talvez até a cada pomodoro. O timer da microequipe nº1 acabou de tocar. Karina é responsável pela atividade e espera que Sérgio, da microequipe nº2, troque de lugar com Marco, com quem ela acabou de trabalhar. A microequipe nº2 está no meio de um pomodoro. Mas faltam apenas dois minutos para a microequipe nº3 fazer uma pausa. Karina pode escolher entre aguardar ou pedir a Stephanie, da microequipe nº3, para vir no lugar de Sérgio. Não é preciso sincronizar os timers para implementar o rodízio. Comunicação e capacidade de adaptação transformarão aparentes impedimentos em oportunidades para compartilhar conhecimento e melhorar habilidades.

☞ O rodízio **só deve** ser implementado por escolha da equipe. Se for imposto, pode gerar frustração.

FOTOGRAFE SEU POMODORO

Há anos utilizamos essa técnica na minha equipe. Quando o timer toca, tiramos uma foto. Do quê? De algo que mostre exatamente o que nossa microequipe fez durante aquele pomodoro. Uma foto por pomodoro. Muitas vezes fotografamos algo que não entendemos ou que não conseguimos resolver naquele pomodoro. Ou tiramos a foto de um resultado que atingimos.

Ao final do dia, temos uma linha do tempo com uma foto de cada pomodoro completado por cada microequipe. Isso não serve apenas para simplificar e reduzir o tempo de registro; é especialmente útil porque nos

permite rememorar semanas de trabalho em poucos minutos. Além disso, um panorama visual nos ajuda a encontrar soluções.

POR QUE AS EQUIPES PRECISAM DE PRÁTICAS MAIS AVANÇADAS?

Comecei a usar a Técnica Pomodoro em equipes quando eu era coach, no final da década de 1990. Aconteceu por acaso. A equipe era formada por dez desenvolvedores de software de um banco com sede em Milão. Naquela época, eu trabalhava como consultor para empresas que queriam melhorar seu processo de desenvolvimento de software. Minha tarefa era capacitar os membros das equipes para que encontrassem sozinhos as soluções para os problemas. Para isso, indiquei um volumoso material de estudo. Mas logo surgiram perguntas: *quando devo estudar? Como fazer isso de maneira eficiente, sem medo ou ansiedade?* Eu conhecia bem essas questões, e durante uma pausa comentei casualmente como as tinha resolvido: com um timer programado para 25 minutos, uma lista de Tarefas do Dia e um Inventário de Atividades, e assim por diante. Eles fizeram algumas perguntas e voltamos ao trabalho. No mês seguinte, fizeram uma pergunta que eu não sabia responder: *como aplicar a Técnica Pomodoro à nossa equipe?*

Havia ansiedade e medo por trás daquela questão. A equipe vivia atrasada para entregar os softwares. Em média, eles estimavam o atraso em 400% – quando se calculava que uma funcionalidade levaria um mês para ficar pronta, na verdade levava cinco. Não é de surpreender que o gerente tivesse perdido a confiança nos desenvolvedores. A pressão sobre eles era grande, o que levava a erros. Muitas vezes o chefe invadia o espaço de trabalho da equipe, mandava-os parar tudo imediatamente e determinava a correção de

um erro que havia sido percebido por um usuário interno ou por um cliente. Toda a equipe parava para corrigir o erro. Muitas vezes era preciso trabalhar até mais tarde e mesmo nos finais de semana. Por causa daquelas interrupções, ninguém conseguia trabalhar nos objetivos definidos para a semana, o que levava a novos atrasos e mais estimativas imprecisas, novas frustrações e ainda mais pressão sobre todos.

Você está lendo este livro agora graças àquela equipe em Milão. Os desenvolvedores relataram seu sucesso em conferências e em blogs. Foram eles que começaram a viralizar esta prática que, ao longo do tempo, foi adotada por milhares de equipes em todo o mundo e hoje está chegando a você.

Apesar de a experiência daquela equipe em Milão parecer um caso extremo, trabalhar em grupo muitas vezes leva a dificuldades para cumprir prazos, grandes erros de estimativa, momentos de estresse insuportável e falta de confiança por parte dos superiores ou dos clientes. Às vezes uma atividade é tão complexa que a microequipe simplesmente não consegue terminá-la. Com frequência, as interrupções dos colegas e clientes sobrecarregam a equipe. Há situações em que uma microequipe não consegue concluir uma atividade por causa de um gargalo – por exemplo, quando precisam parar e esperar que outra microequipe complete uma atividade antes de voltar ao trabalho. Tudo isso pode acontecer, e muito mais. Circunstância frustrantes e estressantes como essas muitas vezes desanimam a equipe, diminuindo a produtividade e paralisando a todos.

COMO A TÉCNICA POMODORO PODE AJUDAR UMA EQUIPE A GERENCIAR COMPLEXIDADES, INTERRUPÇÕES E GARGALOS?

Nos capítulos a seguir você vai encontrar minhas "boas práticas" para usar a Técnica Pomodoro em equipe de modo a evitar as situações frustrantes que descrevi e solucioná-las quando ocorrerem. Como coach, minha experiência com a equipe de Milão me incentivou a coletar, desenvolver e estruturar práticas bem-sucedidas que pudessem ser replicadas por outras equipes. Criei e testei diversas delas ao longo de quase vinte anos. Apliquei-as a equipes de variados tamanhos, habilidades e níveis de experiência. Para mim, cada uma dessas práticas está ligada a uma equipe em particular – a suas ansiedades e medos, mas também a suas conquistas. Espero que você as considere tão úteis

quanto eu.

A TÉCNICA DO BALCÃO

Meus heróis em Berlim são os caras do Notebook Lounge. Eles consertam computadores em uma loja surpreendentemente pequena. Quando você entra, vê um lounge com sofás confortáveis à esquerda. À sua frente está o bar. Atrás do balcão está um membro da equipe pronto para administrar sua emergência. Atrás dele há uma cortina preta. Não é possível ver o que existe por trás, mas é ali que estão salvando a vida do seu computador.

Interrupções são os problemas mais comuns e custosos. Ceder a uma única interrupção pode atrasar o trabalho de toda a equipe. A Técnica do Balcão mostra como o timer e um cronograma podem ajudar a administrá-las. A lição mais fascinante dessa prática é que a interrupção pode se transformar em uma oportunidade de compartilhar conhecimento e trabalhar de maneira mais eficiente. No dia em que entrei na loja dos meus heróis, identifiquei várias semelhanças com a prática que já tinha utilizado muitas vezes e que vou descrever agora.

PROBLEMA

Uma equipe está trabalhando para bater as metas, mas se vê sobrecarregada com pedidos de ajuda vindos de várias frentes: colegas, clientes, consultores, gerentes e fornecedores. Todos querem uma resposta imediata. Os membros da equipe cedem constantemente às interrupções, o que afeta a produtividade de todos.

SOLUÇÃO

A Técnica do Balcão permite que a equipe se proteja de um grande número de interrupções e compartilhe conhecimento entre seus membros.

Para mostrar como essa prática pode ser utilizada, vamos imaginar que a equipe em treinamento é formada por oito pessoas. Elas poderiam se organizar da seguinte maneira:

- Criar uma barreira física ou um balcão para restringir o acesso à área onde as microequipes estão trabalhando. Elas não devem estar visíveis para as pessoas que chegam pedindo ajuda. Nunca usei uma cortina de verdade, mas o efeito é o mesmo. Para enfatizar, daqui em diante vou chamar essa equipe de "equipe atrás da cortina".
- Criar uma "equipe do balcão" – uma ou mais microequipes cujo papel será atender clientes que precisam de ajuda e administrar suas demandas. Segundo minha experiência, em um grupo de oito, o tamanho perfeito dessa microequipe será de duas pessoas. No exemplo da Figura 36, Karina e Marco formam uma microequipe do balcão.

☞ Em geral, atender à demanda de um cliente é visto como atividade para uma só pessoa. Porém, para uma melhor compreensão do problema e para evitar erros, recomendo que o trabalho no balcão seja feito em duplas.

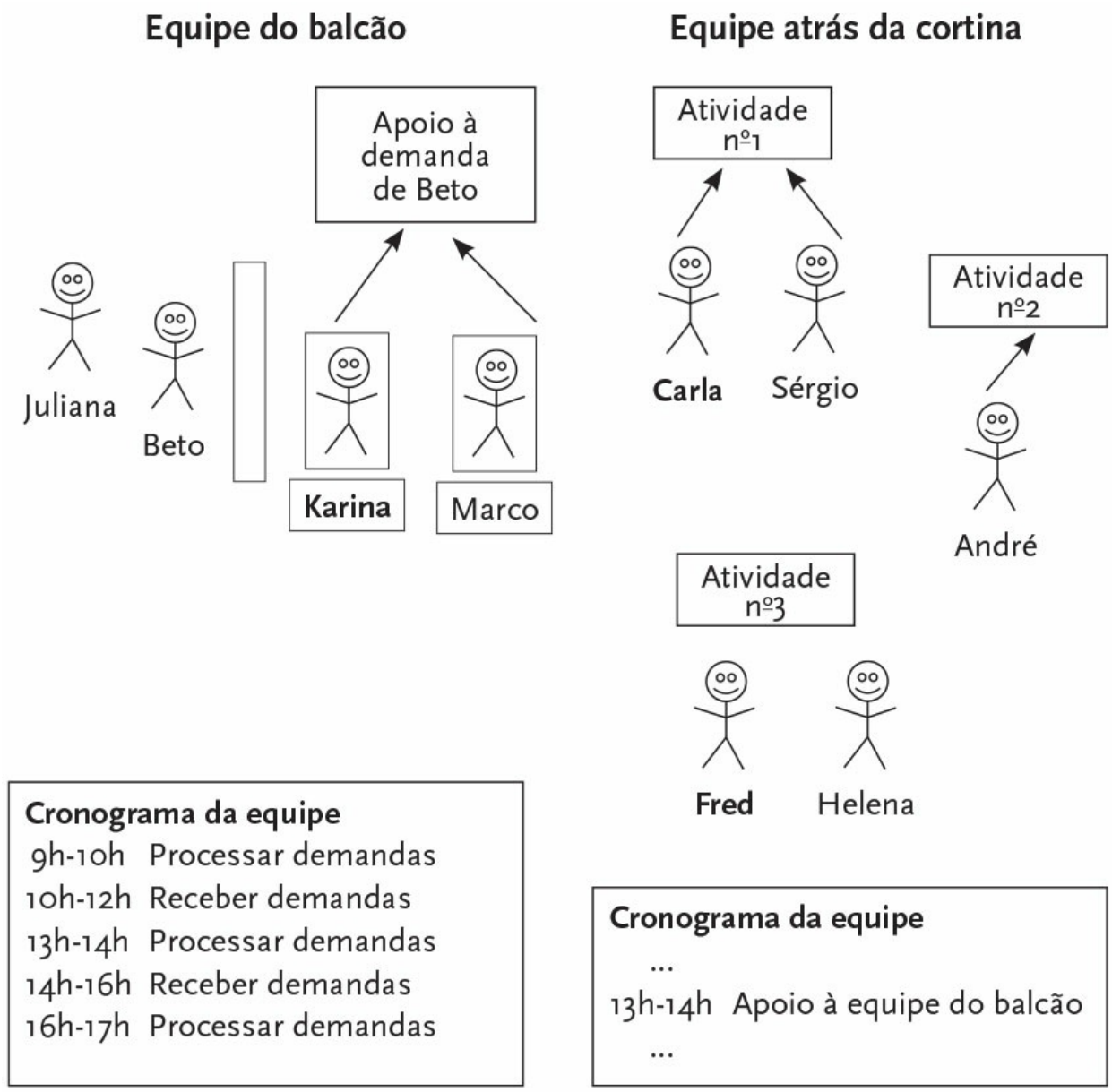


FIGURA 36: TÉCNICA DO BALCÃO.

- Determine horários para as pessoas que precisam de ajuda acessarem livremente o balcão e para a equipe do balcão trabalhar nas respostas às demandas. Por exemplo, no caso da Figura 36, Karina e Marco atenderão aos clientes no balcão entre 10h e 12h e das 14h às 16h. Entre 9h e 10h, 13h e 14h e 16h e 17h ninguém será atendido. Nesses intervalos, Karina e Marco trabalharão reunindo as informações necessárias para processar as demandas.
- Determine um cronograma especificando quando a equipe atrás da

cortina vai ajudar a equipe do balcão. Ainda no exemplo da Figura 36, a "equipe que está trabalhando" (Carla, Sérgio, Fred, Helena e André) vai ajudar a do balcão (Marco e Karina) no processamento da fila de demandas que a equipe do balcão não conseguiu resolver.

☞ Os cronogramas das duas equipes devem permitir que o pessoal atrás da cortina consulte o pessoal do balcão se precisar esclarecer algum aspecto das demandas que receberam. Na Figura 36, essa colaboração pode acontecer entre 13h e 14h.

- Determine a frequência do rodízio de pomodoros. Como sempre, as pessoas responsáveis pela atividade devem continuar em seus postos e os colegas das microequipes atrás da cortina devem trocar de lugar com os colegas das microequipes do balcão. De modo geral, a frequência do rodízio entre essas duas equipes é de quatro ou oito pomodoros, ou diária. Quanto mais intercambiáveis forem os membros da equipe e quanto mais experientes forem na técnica do rodízio, mais frequentes podem ser as rotações.

Quando os clientes comparecem ao balcão com demandas, há três cenários possíveis:

1. A equipe do balcão sabe atender a demanda da pessoa e pode ajudá-la imediatamente. Na Figura 36, isso ocorre entre 10h e 12h e entre 14h e 16h.
2. A equipe do balcão sabe atender a demanda, mas precisa de tempo. Nesse caso, anota a demanda, estima o tempo e o esforço necessários para resolvê-la e agenda um horário para responder ao cliente. Na Figura 36, isso acontece das 9h às 10h, das 13h às 14h e das 16h às 17h.
3. A equipe do balcão não consegue estimar ou não sabe atender a demanda. Nesse caso, anota o pedido de ajuda e o acrescenta a uma lista de demandas que a equipe atrás da cortina vai resolver no horário determinado. Na Figura 36, isso acontece entre 13h e 14h.

☞ Esta técnica pode ser mal interpretada. Já vi empresas que contratam pessoas para atuar apenas no balcão. Essa decisão faz sentido na medida em que permite aos membros da equipe atrás da cortina trabalhar sem parar nas metas da equipe. O lado negativo é que, com frequência, essa equipe perde a experiência valiosa que a equipe do balcão adquire ao

identificar oportunidades para melhorar o processo ou o produto. Por essa razão, recomendo que pelo menos uma pessoa de trás da cortina integre a equipe do balcão.

PRÓS E CONTRAS

As vantagens da Técnica do Balcão são:

- **SOLUÇÕES EM QUE TODOS SAEM GANHANDO.** Você mantém colegas e clientes felizes e, ao mesmo tempo, garante que o restante da equipe trabalhe para atingir as metas sem distrações ou interrupções.
- **CONHECIMENTO COMPARTILHADO.** Resolver problemas e atender a demandas reais são ótimas maneiras de conhecer o sistema ou o produto em que se está trabalhando.
- **IDENTIFICAR FALHAS NO PROCESSO OU PRODUTO.** Com o tempo, a exposição às demandas dos colegas ou clientes revela oportunidades para melhorar o processo da equipe.

A única desvantagem dessa prática é que, por causa do rodízio de pessoas dos dois grupos, talvez a equipe atrás da cortina leve mais tempo para bater a meta.

☞ Segundo minha experiência, a equipe atrás da cortina muitas vezes bate suas metas mais depressa do que o previsto. O tempo de trabalho perdido quando seus membros saem de trás da cortina pode ser mais do que compensado pelo tempo economizado com a administração das interrupções. Em outras palavras, o tempo e o esforço necessários para cumprir os objetivos com seis pessoas sem interrupções podem ser inferiores ao tempo exigido por oito pessoas com interrupções.

A TÉCNICA DO POMODORO HACKATHON

Seja qual for sua idade, se você gosta de desafios, recomendo que participe de ao menos um Hackathon. O termo "Hackathon", criado nos anos 1990, é uma curiosa combinação de "hack" e "marathon" ("maratona"). O "hack" em Hackathon não tem nada a ver com hackear o acesso a dados no sistema de um computador sem autorização, mas com insistir em encontrar uma solução viável para um problema. As soluções podem não ser elegantes do ponto de vista estético, mas devem ser eficientes. Hackathons podem durar horas ou dias e normalmente acontecem durante fins de semana. Sempre envolvem um desafio, como inventar um videogame inovador, desafiar os limites da tecnologia para melhorar a saúde e a segurança no trabalho ou descobrir novas soluções para a mobilidade urbana. Pode-se participar sozinho ou em equipe (claro que é muito mais divertido em grupo). Em geral, a melhor solução ganha um prêmio. Não sei se as pessoas usam a Técnica Pomodoro em Hackathons, mas batizei essa prática assim por causa da dedicação de seus participantes.

PROBLEMA

Uma microequipe tem dificuldades para completar determinada atividade que exige muita pesquisa ou é muito complexa ou indefinida. Se não for concluída no prazo, essa tarefa pode se tornar um gargalo que impede o resto da equipe de continuar.

SOLUÇÃO

Para atividades fora do comum, complexas ou arriscadas, o Pomodoro Hackathon permite que a equipe analise diversas soluções no menor tempo possível e faça sua escolha.

Para mostrar como essa técnica pode ser aplicada, vamos imaginar que você é o organizador de um Pomodoro Hackathon. Estes são os passos para se criar um:

1. Convide todos ou alguns membros da equipe para participar. Escolha uma sala bem espaçosa para o evento.
2. Nomeie o júri. Normalmente é a microequipe que está com dificuldade em finalizar a atividade crítica. Os membros dessa microequipe também podem participar do Hackathon. Em outras ocasiões, o júri é externo: clientes, usuários ou gerentes. Às vezes, é a equipe toda.
3. Determine o número de pomodoros. Normalmente escolho quatro, o que, de acordo com minha experiência, costuma ser suficiente para se obter soluções úteis. Em todo caso, a duração do Hackathon pode variar: depende da complexidade e da urgência do problema a ser resolvido. Considere pelo menos um pomodoro. Quando você comunicar a duração do desafio, deixe claro que esse é o prazo final para a entrega da solução.
4. Peça aos participantes que se organizem em microequipes e escolham a pessoa responsável pela atividade. A decisão sobre o tamanho da microequipe depende do tipo e da complexidade do desafio. Adoro microequipes de duas pessoas; pares são grupos pequenos e eficientes. A capacidade de intercambiar membros da equipe é outro fator capaz de influenciar na decisão do tamanho da microequipe. Por exemplo, se o tema do Hackathon é "Vamos encontrar um layout novo para nossos posts no blog" e se sua equipe tiver alto grau de especialização, você pode criar grupos formados por um analista de negócios, um designer e um redator. Se especialização não for um problema na sua equipe, você terá mais liberdade para compor as microequipes.

☞ Normalmente, prefiro que os membros da equipe formem as microequipes de maneira espontânea. Sou sempre favorável à formação de microequipes "fora do comum", ou seja, com pessoas que em geral não trabalham juntas. Sei que é tranquilizador trabalhar com aqueles a que estamos acostumados, mas quebrar esse hábito pode levar a resultados

surpreendentes.

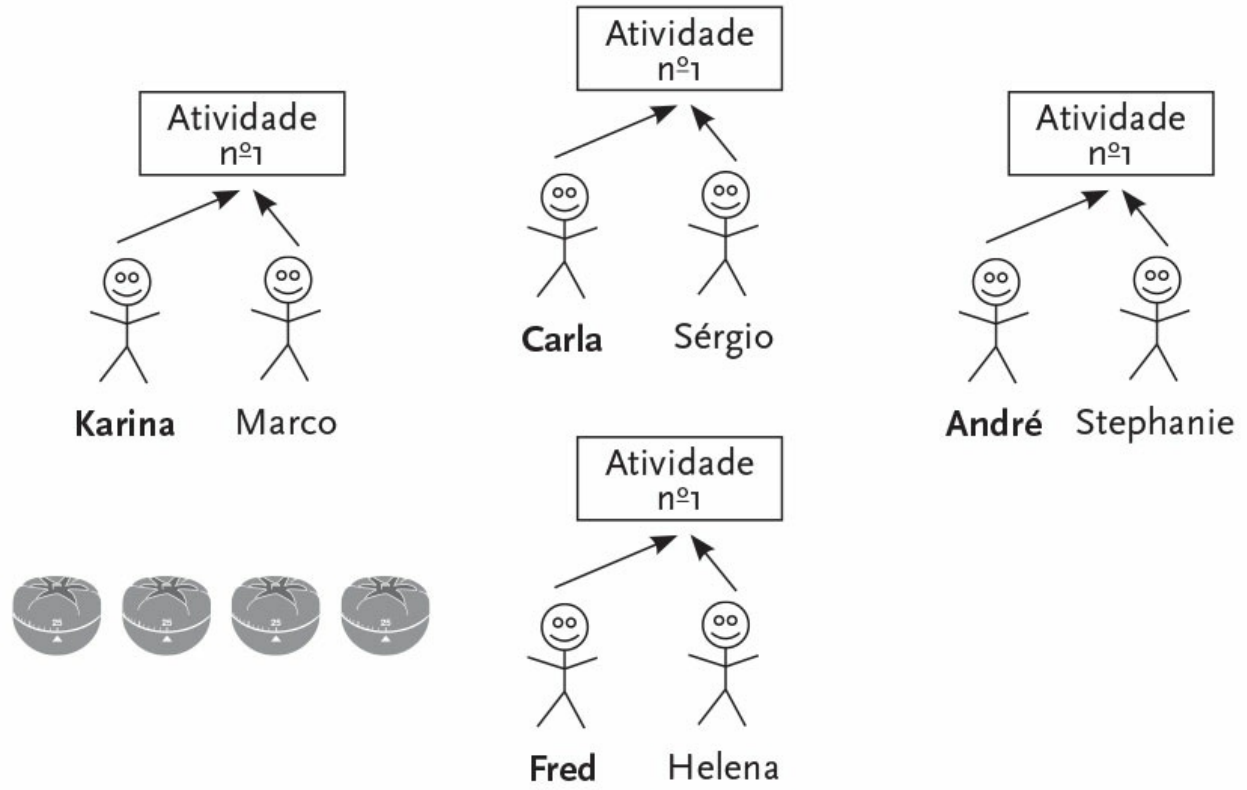


FIGURA 37: HACKATHON: QUATRO POMODOROS, QUATRO MICROEQUIPES, UMA ATIVIDADE.

5. Proponha o mesmo desafio – a atividade para a qual você precisa de uma solução – a todas as microequipes participando do Hackathon. Elas trabalharão na mesma atividade durante o número de pomodoros definido.
6. Programe o timer para todas as microequipes participando do Hackathon. Anuncie quando os primeiros 5 minutos do pomodoro tiverem se passado, quando o pomodoro estiver na metade e quando faltarem apenas 5 minutos para o término.

☞ Sim, eu sei, esta é a primeira vez que uso um timer para todas as equipes. Na verdade, é a única situação em que eu recomendaria o uso do timer sincronizado para um trabalho em grupo. Por quê? Porque quero proteger as pausas entre os pomodoros em um contexto caracterizado pelo desafio, pela complexidade e pela urgência. As pessoas gostam de desafios e, sobretudo em seu primeiro Hackathon, podem achar que as pausas entre os pomodoros são dispensáveis. Seu papel é lembrá-las do objetivo das pausas. "Tudo bem ser desafiado, mas não queremos nos sentir exaustos depois de quatro pomodoros!

Queremos estar no controle e lúcidos durante cada pomodoro." Se você quiser ajudá-los, saiba que "forçá-los" a fazer pausas de verdade nesse tipo de desafio é de grande valia.

7. Anuncie o vencedor. Ao final do tempo determinado para o Hackathon, o júri analisa a solução de cada microequipe e escolhe a melhor. Costumo dar um pomodoro para o júri avaliar as soluções e um para mostrarem a solução vitoriosa aos participantes. Mas meu cenário favorito é quando todos os participantes do Hackathon fazem parte do júri. Nesse caso, no primeiro pomodoro cada microequipe apresenta rapidamente sua solução e no segundo todos analisam e votam na melhor. Por que gosto desse cenário? Primeiro, porque todos os participantes compartilham o conhecimento sobre a solução a ser implementada; em segundo lugar, porque muitas vezes nesse momento emergem novas ideias que podem melhorar a solução encontrada.

Claro que não há garantia de sucesso. E se nenhuma solução eficiente for encontrada no tempo que você determinou para o Hackathon? Pode acontecer. Nesse caso, simplesmente organize mais uma rodada, mas dê uma pausa mais longa para as equipes.

Não recomendo trocar os colegas entre as microequipes na primeira rodada do Hackathon. No entanto, é uma boa ideia nas rodadas posteriores. Minha experiência me ensinou que muitas vezes a microequipe que não parece uma boa combinação acaba produzindo os resultados mais criativos.

PRÓS E CONTRAS

A vantagem de um Hackathon é que ele gera rapidamente muitas soluções para uma atividade crítica. Quando sua equipe se sentir empacada e precisar de uma saída imediata e inovadora para um problema muitas vezes complexo, é valioso dispor de diversas soluções e poder compará-las.

A desvantagem é que todas as microequipes envolvidas no Hackathon não poderão trabalhar em suas atividades atuais.

A TÉCNICA DO ARÍETE

A INVENÇÃO DO ARÍETE é creditada aos assírios e data do século VIII antes de Cristo. Lembro-me de uma descrição feita pelo arquiteto e escritor romano Vitrúvio, em sua obra *Da arquitetura*, dessa máquina de guerra bastante elementar. O aríete era simples e destrutivo: um tronco com um revestimento de bronze em forma de carneiro na ponta. Na Roma antiga, quase nenhuma fortificação resistia a ele. Se um dia você encontrar um exemplar de *Da arquitetura*, vale a pena ler.

Hoje em dia, as "muralhas" que enfrentamos são os problemas aparentemente impenetráveis que nos impedem de atingir nossos objetivos. E nosso aríete é nossa habilidade de gerar e aplicar diversas soluções. Cada nova ideia que testamos para resolver determinado problema é como um golpe do aríete em uma muralha.

Quando você se sentir empacado diante da muralha, conhecer a perspectiva de outra pessoa aumenta a possibilidade de ter uma nova ideia. Quanto mais repetirmos esse processo com diferentes pessoas, mais provável é que a muralha não resista aos nossos golpes e que atinjamos nosso objetivo.

PROBLEMA

Imaginemos uma equipe composta por quatro microequipes de duas pessoas. Cada uma das quatro duplas está trabalhando em uma atividade diferente. Em cada dupla, um membro é responsável pela atividade (Figura 38).

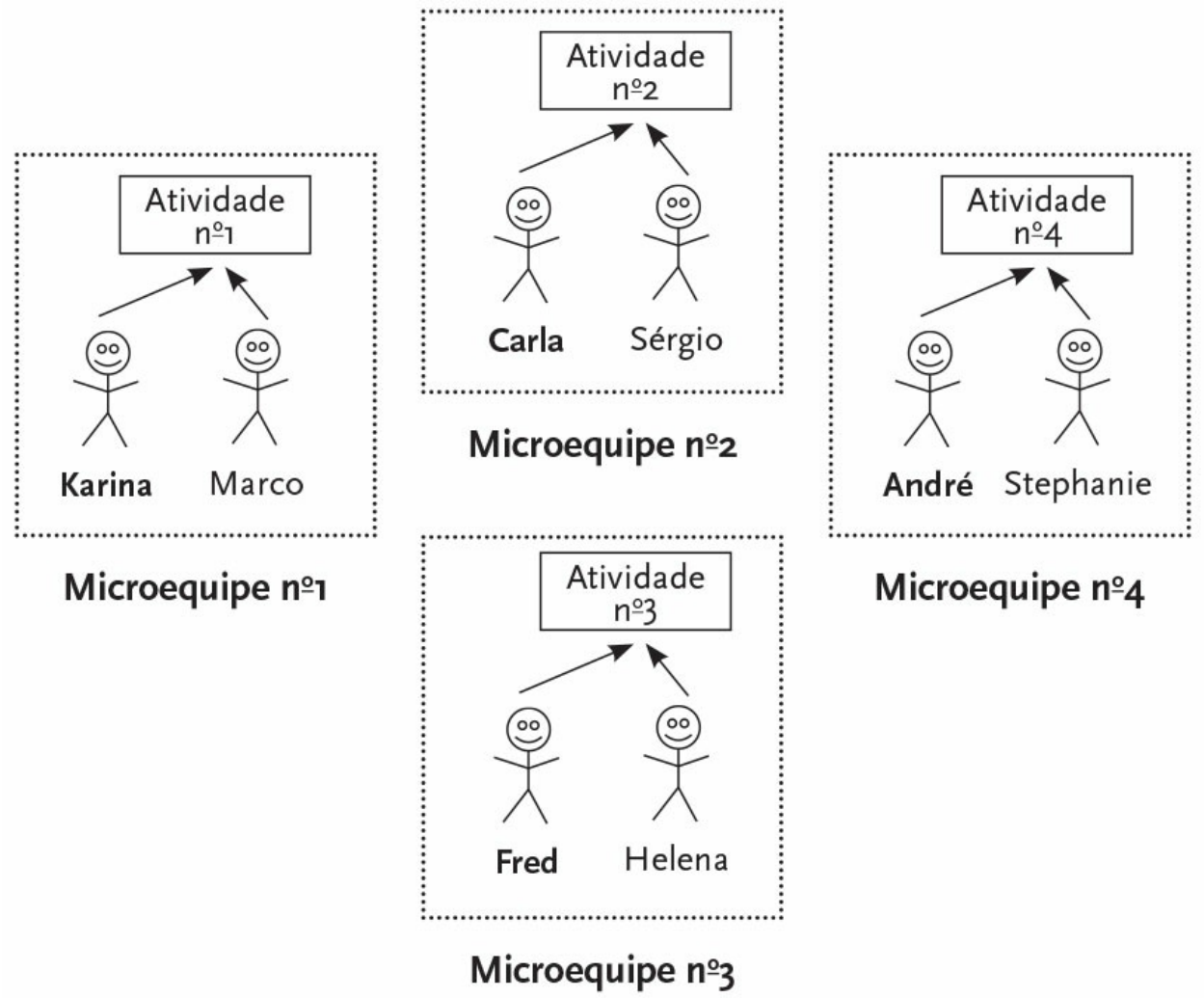


FIGURA 38: A EQUIPE.

A atividade nº1 se provou mais complexa do que o previsto. A microequipe que trabalha nela está com dificuldades e não tem ideia do que fazer. Concluir essa atividade é essencial para que toda a equipe atinja seu objetivo. Se não for concluída a tempo, ela se tornará um gargalo para as outras microequipes (Figura 39).

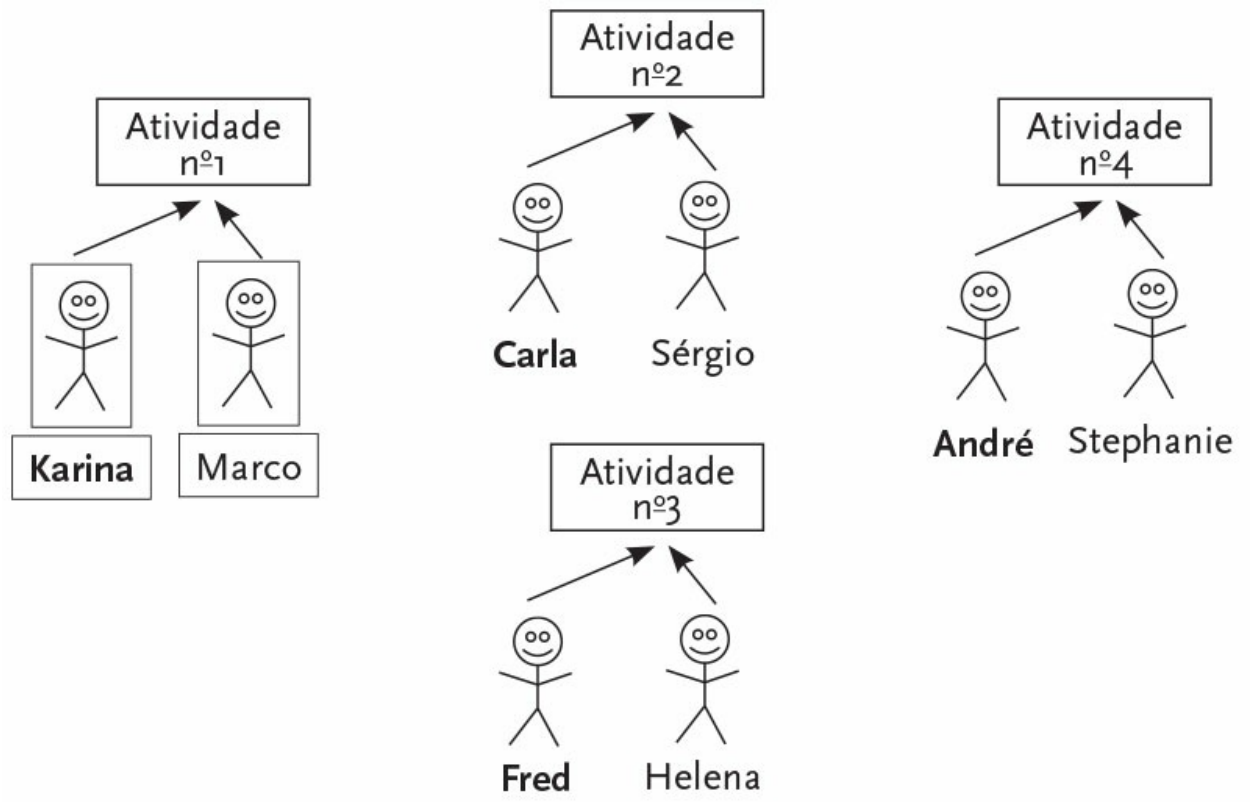


FIGURA 39: A MICROEQUIPE Nº1 NÃO CONSEGUE CONCLUIR SUA ATIVIDADE.

As outras microequipes estão trabalhando pesado para concluir tarefas necessárias de forma que a equipe atinja seu objetivo. O trabalho delas não pode ser interrompido.

A microequipe nº1 tentou várias vezes concluir a atividade, sem sucesso. Agora, é necessário encontrar uma maneira de usar a inteligência coletiva e as habilidades de resolução de problemas de toda a equipe.

SOLUÇÃO

A Técnica do Aríete permite que as equipes concluam uma atividade usando a experiência de todos os seus membros sem que o fluxo de trabalho seja interrompido. É uma prática especialmente útil para completar atividades no prazo e evitar gargalos para o restante da equipe.

A técnica pode ajudar a microequipe nº1 a concluir sua atividade da seguinte maneira:

1. A pessoa responsável pela microequipe nº1 – que está no centro da crise – pede ajuda ao restante da equipe e explica brevemente o

problema.

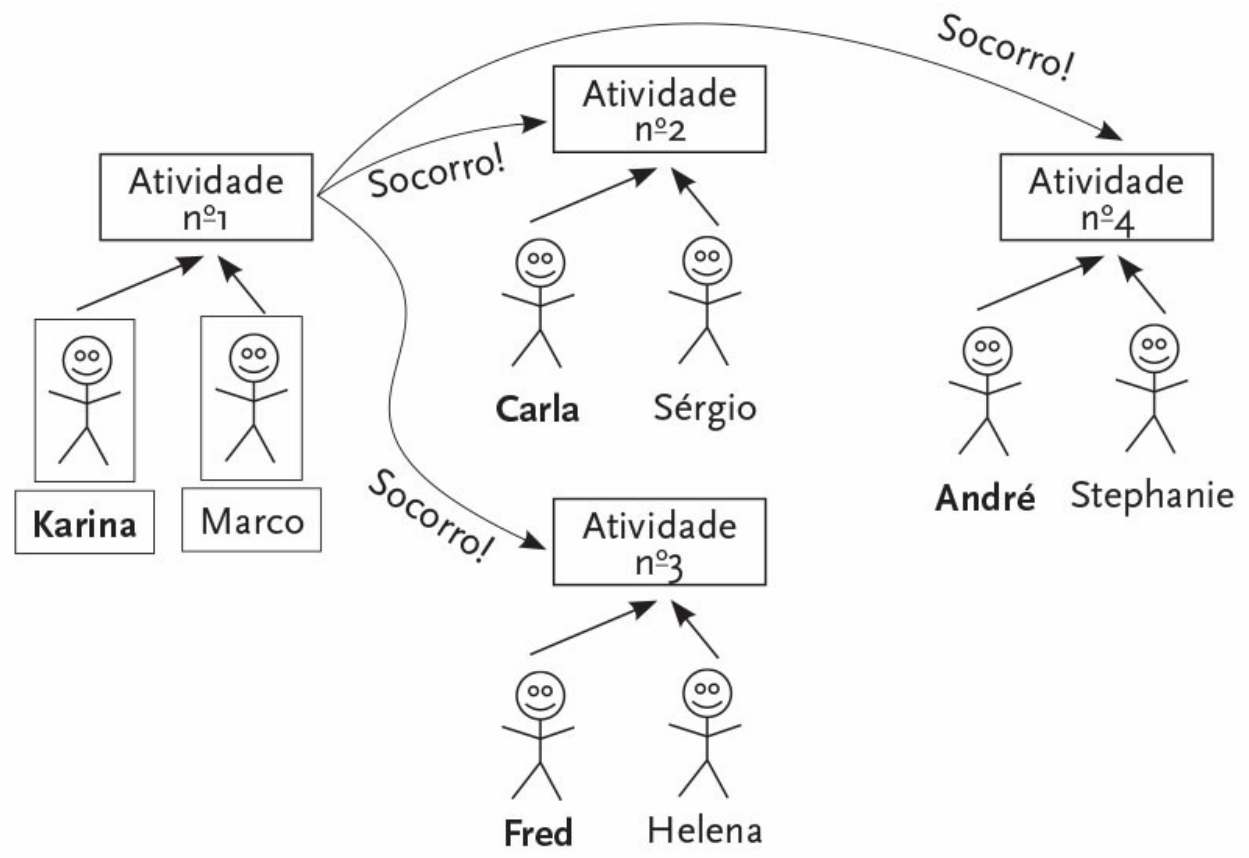


FIGURA 40: SOCORRO!

2. Para as outras microequipes, isso é uma interrupção externa (Figura 40). Agora que estão cientes da situação crítica, os responsáveis pelas outras microequipes concordam em trocar o colega com um dos membros da microequipe nº1. As microequipes nº2 e nº3 podem trocar no próximo pomodoro, mas a nº4 prefere trocar depois de dois pomodoros.
3. De acordo com a complexidade do problema e a disponibilidade das diferentes microequipes, Karina, a responsável pela atividade nº1, rapidamente esboça uma lista (Figura 41) com os nomes dos colegas que farão o rodízio e trabalharão com ela.

Técnica do Aríete:
Plano de ação de três passos e três pomodoros

Primeiro pomodoro:

	trocar Marco, da microequipe nº1,
	por Sérgio, da microequipe nº2.
Segundo pomodoro:	trocar Sérgio, da microequipe nº1,
	por Helena, da microequipe nº3.
Terceiro pomodoro:	trocar Helena, da microequipe nº1,
	por Stephanie, da microequipe nº4

FIGURA 41: A LISTA.

4. Esta lista é compartilhada com as outras microequipes. Todas as microequipes manterão o mesmo número de pessoas (duas), mas uma delas vai entrar e sair da microequipe nº1. A cada pomodoro haverá um novo colega. **A cada pomodoro o aríete vai bater mais forte, demolindo o problema que precisa ser resolvido.**

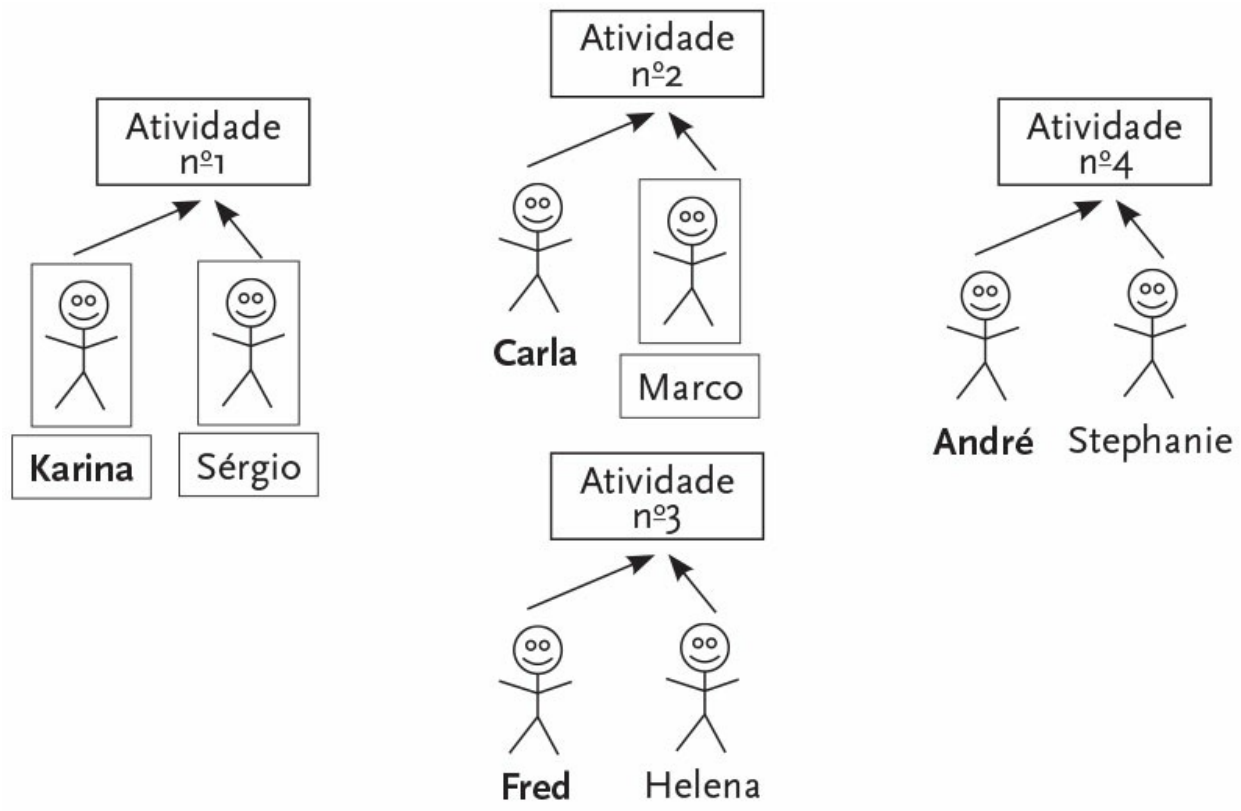


FIGURA 42: O PRIMEIRO POMODORO.

No começo do novo pomodoro (Figura 42), a pessoa responsável pela

atividade da microequipe nº1 continua a trabalhar em sua tarefa, porém com um colega diferente, até o final do pomodoro. Nos primeiros 5 minutos, Karina, da microequipe nº1, explica para o novo colega a dificuldade que estão enfrentando. Nos últimos 5 minutos, Karina pede o feedback dele.

☞ As pessoas responsáveis pelas atividades nº2, nº3 e nº4 passam pelo mesmo processo de falar nos primeiros 5 minutos com o novo colega e pedir feedback nos últimos 5.

Se depois do primeiro pomodoro o problema ainda não estiver resolvido, a pessoa responsável pela atividade fica em seu lugar e ocorre a próxima troca da lista. Karina continua trabalhando na atividade nº1. Helena assume o lugar de Sérgio e começa a trabalhar com Karina. Sérgio se junta a Fred no trabalho com a atividade nº3. É simples: a pessoa responsável pela atividade continua em seu lugar e a outra circula.

☞ Nas microequipes com mais de duas pessoas, é recomendável trocar apenas uma pessoa por vez.

Nesse exemplo, Karina fez uma lista com base em três pomodoros. O que acontece se isso não for suficiente para resolver o problema? Se necessário, a pessoa responsável pela tarefa pode aplicar a Técnica do Aríete outra vez.

No melhor cenário, o pedido de ajuda e a interrupção produzida são administrados de maneira eficiente: o responsável pela tarefa pendente consegue explicar a questão para os membros da equipe e, com a ajuda deles, rapidamente cria uma lista. Nesse caso, os timers que estão funcionando em cada microequipe não param. Se a interrupção não for administrada e a lista não ficar pronta em 30 segundos, os responsáveis pelas atividades devem invalidar os pomodoros.

☞ Trinta segundos parece pouco para o processo de explicar um problema e fazer uma lista, mas a prática torna isso possível. Algumas dicas para acelerar o processo: a pessoa que pede ajuda só interrompe quando tem certeza de que consegue descrever o problema em uma frase. Ao ouvir o pedido de ajuda, as outras microequipes interrompem o trabalho na hora e se concentram nessa demanda. Os colegas de outras microequipes que se sentem capazes de ajudar com o problema demonstram de imediato o desejo de se voluntariar.

PRÓS E CONTRAS

As vantagens de aplicar a Técnica do Aríete são:

- O problema enfrentado por uma microequipe – a nº1 na Figura 40 – é compartilhado com a equipe toda, e a pessoa responsável por essa atividade se beneficia das habilidades e da experiência de diversos membros da equipe.
- As outras microequipes – nº2, nº3 e nº4 na Figura 40 – podem continuar a trabalhar em suas atividades.
- Os responsáveis por essas microequipes podem se beneficiar da troca de colegas, em função do compartilhamento de informações.

A desvantagem dessa prática é que ela faz com que todos os membros da equipe tenham que administrar interrupções.

RESULTADOS

OBSERVAÇÕES

A Técnica Pomodoro tem sido utilizada com sucesso em diferentes atividades: organizar trabalho e hábitos de estudo, escrever livros, esboçar relatórios técnicos, preparar apresentações e gerenciar projetos, reuniões, eventos, conferências e treinamentos.

Aqui estão algumas observações que surgiram da experiência de pessoas e equipes que usaram a técnica.

TEMPO DE APRENDIZADO

Colocar a Técnica Pomodoro em prática é simples e rápido. Dominá-la leva de sete a vinte dias de prática constante. Quando adotada por duplas ou equipes, fica mais fácil ainda aplicá-la de maneira consistente.

☞ A experiência mostra que, quando usada em equipes ou duplas, o tempo de aprendizado é mais curto e os resultados são mais consistentes. Nesses casos, cada dupla trabalha com um timer próprio.

A DURAÇÃO DO POMODORO

No que diz respeito à duração do pomodoro, duas forças precisam ser equilibradas para maximizar a eficiência:

- O pomodoro precisa representar uma unidade de medida indivisível e efetiva do trabalho. Em outras palavras, deve medir unidades iguais de

esforço contínuo; dessa forma, as unidades são comparáveis entre si. O problema é que, como sabemos, os tempos não são iguais em termos de resultado do esforço. Os meses não são iguais: dezembro é mais curto em termos de dias produtivos, assim como fevereiro. Da mesma maneira, as semanas de um mês são desiguais: não fazemos o mesmo esforço todas as semanas. Os dias da semana não são iguais: em alguns você pode trabalhar 8 horas, em outros apenas 5 (sobretudo se precisa se ausentar), e em outros ainda pode trabalhar de 10 a 12 horas (com menos frequência, espero). Nem mesmo as horas do dia são iguais: não fazemos a mesma quantidade de esforço em todas as horas, sobretudo por causa das interrupções. Como unidade de medida, intervalos de tempo muito menores, como de 10 minutos, podem resultar em menos interrupções, mas não permitem que cheguemos a resultados perceptíveis, e o monitoramento se torna muito intrusivo. Assim, pelo menos de acordo com essa primeira força, meia hora parece ser o tempo ideal.

- O pomodoro deve encorajar consciência, concentração e pensamento claro. Já foi provado que intervalos entre 20 e 45 minutos podem maximizar a atenção e a atividade mental do indivíduo se forem seguidos de uma pequena pausa.

À luz dessas duas forças, chegamos à conclusão de que o pomodoro ideal deve ter entre 20 e 35 minutos, 40 no máximo. A experiência mostra que a Técnica Pomodoro funciona melhor com períodos de 30 minutos.

☞ Diversos grupos de trabalho que experimentaram a Técnica Pomodoro em atividades de mentoria puderam escolher a duração de seu pomodoro com a condição de que a decisão se baseasse na observação de eficiência. Em geral, as equipes começaram com pomodoros de 1 hora (à primeira vista, 25 minutos lhes pareceu muito pouco), então passaram para 2 horas, diminuíram para 45 minutos, então para 10, e finalmente se decidiram por períodos de 30 minutos.

VARIE A DURAÇÃO DAS PAUSAS

A duração das pausas depende de quão cansado você se sente. As pausas ao final de um grupo de pomodoros devem durar de 15 a 30 minutos. Por exemplo, se você manteve um ritmo intenso durante o dia, ao final do penúltimo grupo sua pausa vai naturalmente durar 25 minutos. Se tiver que

resolver um problema muito complicado, precisará de uma pausa de 25 minutos entre um grupo e outro. Caso esteja mais cansado do que de costume, é possível e até benéfico aumentar as pausas entre grupos de vez em quando. Mas fazer com muita frequência pausas que passam de 30 minutos pode quebrar o ritmo entre os grupos de pomodoros. Se perceber essa necessidade, você provavelmente está precisando descansar mais e ter mais tempo livre.

Fazer pausas mais curtas entre os grupos quando se está sob pressão seria um erro grave. Seu cérebro precisa de tempo para integrar informações antigas e preparar-se para receber novos dados que permitam resolver os problemas no próximo pomodoro. Abreviar a pausa porque você está com pressa pode levar a um bloqueio mental para encontrar soluções.

☞ Para os iniciantes, assim que o último pomodoro de um grupo de quatro acabar, é uma boa ideia colocar um timer de 25 minutos e começar a pausa. O objetivo não é impor 25 minutos de maneira rígida, mas garantir que você não estenda a pausa além de 30 minutos. Isso só deve ser feito no começo. Com o tempo, você perceberá quão cansado está e saberá quando estiver pronto para começar de novo.

O mesmo vale para as pausas entre os pomodoros, que não devem durar mais do que 3 a 5 minutos. Se estiver mais cansado que o normal, você pode parar de trabalhar por até 10 minutos. Mas lembre-se de que fazer intervalos de 5 a 10 minutos com frequência quebra o ritmo entre os pomodoros. Seria melhor terminar o grupo atual e fazer uma pausa de 15 a 30 minutos. A melhor maneira de administrar os recursos é trabalhar de maneira estratégica, primeiro aumentando as pausas entre os grupos e depois entre os pomodoros, se necessário.

A melhor metáfora para a administração das pausas é pensar nos corredores de longas distâncias. No começo da maratona, eles sabem que têm energia para correr mais rápido, mas também conhecem seus limites e as dificuldades a enfrentar. Então, administram seus recursos para alcançar o melhor resultado na linha de chegada.

UMA PERCEPÇÃO DIFERENTE DO TEMPO

O primeiro benefício de utilizar a Técnica Pomodoro, e que fica evidente já nos primeiros dias, é o ganho de concentração e foco que advém de uma

percepção diferente do tempo. Essa nova percepção provoca as seguintes sensações:

1. Os primeiros 25 minutos parecem passar mais devagar.
2. Depois de alguns dias de uso constante da técnica, os usuários conseguem perceber quando chegam à metade dos 25 minutos.
3. Ao final da primeira semana de uso constante da técnica, os usuários relatam sentir quando faltam 5 minutos para o pomodoro acabar. Muitas pessoas descrevem uma sensação de cansaço durante esses minutos finais.

Podemos estimular a habilidade de perceber o tempo de maneira diferente com uma série de exercícios que aumentam a consciência da passagem do tempo entre os usuários da técnica. Essa nova consciência parece levá-los a um maior nível de concentração ao realizar as atividades.

OS SONS DO TIMER

O timer emite dois sons: um tique-taque e um alarme (depois de 25 minutos). Em relação a esses sons, há vários elementos a considerar a partir de duas perspectivas diferentes: a dos usuários da técnica e a das pessoas que compartilham o mesmo espaço de trabalho com eles.

AS PESSOAS QUE USAM O TIMER

Quando os usuários começam a colocar em prática a Técnica Pomodoro, o tique-taque e o alarme podem ser irritantes. Há várias maneiras de atenuar esses sons, mas a experiência mostra que, com o tempo (depois de apenas alguns dias de prática constante), acontecem dois fenômenos:

- O tique-taque se torna tranquilizador. “Ele está tocando, estou trabalhando e está tudo certo.”
- Depois de um tempo, os usuários não ouvem mais o alarme porque seu nível de concentração é muito alto. Na verdade, não ouvir o timer tocar pode ser um verdadeiro problema em alguns casos.

Obviamente, as diferentes sensações causadas pelos mesmos sons são sinal de uma mudança profunda na percepção daquela pessoa sobre a passagem do tempo.

AS PESSOAS QUE COMPARTILHAM O ESPAÇO COM QUEM USA O TIMER

Agora pense naqueles que precisam "suportar" o timer. A situação pode surgir quando a técnica é usada em um espaço compartilhado; por exemplo, salas de estudo na universidade ou um espaço aberto no ambiente de trabalho.

Para respeitar as pessoas que não usam o timer, foram testadas várias soluções. Em ordem de eficiência, são elas: relógios que contam 25 minutos e então se acendem ou emitem um sinal baixo, celulares com aplicativos que vibram ou mostram algo na tela e timers de cozinha silenciosos.

O tique-taque e os alarmes de vários timers em um ambiente no qual toda a equipe usa a Técnica Pomodoro não incomoda.

O FORMATO DO TIMER

É claro que o timer de cozinha que você usa não precisa ter a forma de um tomate. Maçãs, peras, laranjas, torradeiras, cozinheiros, esferas, discos voadores – o mercado de timers é variado. Escolher torna a técnica mais divertida e acessível.

A ANSIEDADE COM O ALARME

Quando alguém está aprendendo a técnica, pode haver ansiedade durante os primeiros pomodoros, por se sentir controlado pelo timer. A experiência mostra que essa sensação surge com mais frequência em dois casos:

- Entre pessoas que não estão acostumadas à autodisciplina.
- Entre pessoas mais voltadas para a conquista de resultados.

Em ambos os casos, será difícil se concentrar no objetivo primordial da técnica: aprimorar seu trabalho ou seu processo de estudo por meio da auto-observação.

Para pessoas que não estão acostumadas à autodisciplina, a ansiedade em relação ao alarme vem, em geral, do medo de que a Técnica Pomodoro seja usada por um agente externo para monitorar seu progresso. É importante ressaltar que o objetivo da técnica não é realizar nenhum tipo de análise ou controle externo. Na Técnica Pomodoro, não há inspetores que monitoram as horas e os métodos de trabalho de maneira opressora. A técnica não pode ser mal interpretada dessa forma. Pelo contrário: ela foi criada para satisfazer a

necessidade pessoal de se aprimorar e deve ser aplicada de maneira espontânea.

Os casos de pessoas orientadas para o resultado são mais comuns. Se cada "tique" parece um convite para trabalhar mais rápido e cada "taque" ecoa a questão "Estou indo rápido o suficiente?", os sinais são claros: aquele indivíduo sofre do que podemos chamar de Síndrome do Devir, um transtorno bastante comum. Por trás disso, normalmente está o receio de não demonstrar a eficiência desejada, para outras pessoas e para si mesmo. A Técnica Pomodoro se baseia na comparação, se não com os outros pelo menos consigo mesmo, e cada "tique" ou "taque" parece desnudar a falta de habilidade. Sob a pressão do tempo que passa, as pessoas procuram atalhos, mas essa não é a maneira de ir mais rápido; os atalhos levam a defeitos e interrupções, que alimentam o medo do tempo, gerando um círculo vicioso. Como fazer do tique-taque um som tranquilizador? A ideia ou a solução podem estar logo ali, mas elas não conseguirão enxergá-las porque continuam a pensar em como o tempo está passando rápido.

A primeira coisa a aprender com a Técnica Pomodoro é que parecer rápido não é importante; o que vale é tornar-se *realmente* rápido. Isso é possível quando cada pessoa aprende a avaliar-se, a observar como trabalha e a desenvolver o valor da continuidade. É por isso que o primeiro objetivo da Técnica Pomodoro é simplesmente anotar os pomodoros concluídos.

Se você precisa de quatro pomodoros para redigir uma análise de duas páginas, não importa se sua expectativa é terminar em dois pomodoros ou se quer mostrar para todo mundo que é capaz de terminar em dois. O importante é descobrir como ir de quatro para dois.

Há dois desafios iniciais: saber como analisar sua maneira de trabalhar, tendo por base as medidas-teste coletadas a cada 30 minutos, e não alimentar expectativas sobre o resultado. Apenas trabalhe, monitore, observe e mude para melhorar, se for preciso. Quando se compreende isso, o tique-taque já soa diferente. É preciso concentrar-se para ser rápido.

O próximo passo é estimar e – por que não? – talvez até desafiar a si mesmo a concluir determinada atividade dentro do tempo estimado. Essa é uma das regras do jogo da Técnica Pomodoro, mas nunca use atalhos! Os Xs que marcam os pomodoros finalizados são frustrantes quando nos aproximamos cada vez mais do último pomodoro estimado. Porém, para ser bem-sucedido, você precisa ser corajoso e continuar trabalhando, com calma

e concentração. Estimular o valor da continuidade leva à produtividade e à criatividade. Cada "tique" do timer é um convite a se manter focado e alerta e a prosseguir.

INTERRUPÇÕES INTERNAS CONSTANTES

Quando você percebe interrupções internas como situações que não podem ser postergadas, fica difícil completar até mesmo um pomodoro por dia. Nesse caso, sugerimos que programe o timer para 25 minutos e se obrigue, pomodoro após pomodoro, a aumentar (e, mais importante, a nunca reduzir) o tempo em que trabalha sem parar. O objetivo final é chegar à marca de 25 minutos trabalhando de maneira contínua: "Nesse pomodoro consegui trabalhar por 10 minutos sem interrupções; no próximo vou trabalhar não menos do que 10 minutos, talvez até um minuto a mais." Os resultados surgem, pomodoro após pomodoro.

O PRÓXIMO POMODORO SERÁ MELHOR

A sensação de que temos tempo para fazer as coisas e não o usamos bem pode ser incapacitante. A mente começa a viajar entre o passado e o futuro: "Se eu tivesse feito essa pesquisa na internet ontem... Se eu tivesse mandado aquele e-mail semana passada... Como vou entregar o relatório na semana que vem?" Isso desperta sentimentos de culpa e cria situações de grande ansiedade.

A Técnica Pomodoro permite que você mantenha o foco no pomodoro atual e, quando terminá-lo, no próximo. Sua atenção está no aqui e no agora, enfatizando de maneira concreta o valor da continuidade e de realizar atividades de forma organizada.

Quando se sentir perdido, dedique um pomodoro ao reconhecimento do território e à definição das prioridades e de um novo plano. Se suas ideias estão claras mas falta algo – talvez determinação, talvez um pouco de coragem –, não fique sentado esperando. Programe o timer e mãos à obra.

Pessoas que têm o hábito de procrastinar afirmam beneficiar-se do fato de que o timer permite que elas se concentrem em pequenas conquistas (atividades que demoram entre cinco e sete pomodoros de esforço, no máximo), sem ter que se preocupar com o todo. Um pomodoro por vez, uma atividade por vez, um objetivo por vez. O objetivo inicial é terminar um pomodoro – 25 minutos dedicados a uma atividade específica – sem

interrupções.

QUAL O MELHOR TIPO DE TIMER?

Qual é mais eficiente: um timer mecânico ou um aplicativo? Segundo minha experiência, o melhor é sempre o de cozinha. Seja como for, para garantir a maior eficiência possível, o timer deve cumprir alguns requisitos:

- Deve ser possível dar corda. Esse ato equivale a uma declaração da sua determinação de começar a trabalhar naquela atividade.
- O timer precisa mostrar claramente quanto tempo falta e deve marcar a passagem do tempo com um tique-taque. Essa é uma maneira prática de sentir o tempo passar e manter-se concentrado.
- Ele deve fazer um som audível e fácil de identificar para avisar que o tempo acabou.

Além disso, para marcar o fim de um pomodoro ou eliminar da planilha de Tarefas do Dia uma atividade concluída, os praticantes da técnica devem usar gestos explícitos, preferencialmente não automatizados.

MELHORE AS ESTIMATIVAS

Um dos resultados mais tangíveis obtidos com a Técnica Pomodoro é a melhora na habilidade de estimar o tempo necessário para as tarefas. Isso é desenvolvido por dois caminhos:

- **MELHORA DA ESTIMATIVA QUANTITATIVA** por meio da redução da diferença entre os pomodoros estimados e os pomodoros reais. Em outras palavras, quando estiver planejando as tarefas do dia, é possível prever com precisão o esforço necessário para completar uma atividade específica. A auto-observação e as unidades de medida de 30 minutos são a base para estimativas mais exatas. A experiência mostra que o empate nos números de casos em que se subestima e em que se superestima o tempo é um sinal positivo de melhora na habilidade de previsão. Uma estratégia que pretenda subestimar ou superestimar de maneira sistemática não melhora essas habilidades. Aprender a estimar é essencial para ser eficiente.
- **MELHORA DA ESTIMATIVA QUALITATIVA** por meio da redução do número de atividades que não foram incluídas na fase de planejamento. Em outras

palavras, quando alguém está planejando as tarefas do dia, o número e os tipos de atividades que realmente devem ser feitas podem ser apontados (versão fraca) ou, melhor ainda, os conjuntos específicos de atividades necessários para se atingir determinado objetivo com o menor esforço possível podem ser identificados (versão forte). Em geral, subestimamos quando não identificamos de maneira correta as atividades necessárias ou não nos damos conta de que as atividades que identificamos não são as mais eficientes. Com a Técnica Pomodoro, as tarefas não planejadas são monitoradas assim que surgem. Observar e compreender a natureza delas permite que os usuários aprimorem suas habilidades de previsão e organização.

Por que a Técnica Pomodoro melhora os dois aspectos das estimativas? Em geral, porque as atividades que medimos são sempre divididas de acordo com a seguinte regra: **Se exigir entre cinco e sete pomodoros ou mais, divida-a.**

Tarefas menores são mais compreensíveis e fáceis de estimar, e assim a margem de erro diminui. Atividades menores (mas não muito) permitem que identifiquemos soluções simples. Na verdade, o objetivo de dividir as atividades nunca deve ser apenas fragmentá-las ao máximo, mas identificar caminhos de progresso que tenham o menor grau possível de complexidade.

A MOTIVAÇÃO E O POMODORO

Com a Técnica Pomodoro, três fatores contribuem para aumentar a motivação pessoal:

- Conclusão diária de diversas tarefas que não são simples nem complexas demais (**Se exigir entre cinco e sete pomodoros ou mais, divida-a**) e que ajudam a atingir o objetivo.
- Influência direta no desenvolvimento pessoal dia após dia.
- Consciência de como se trabalha ou como se está trabalhando graças à observação e à avaliação constantes.

E SE DER TUDO ERRADO?

O que você deve fazer se ficar aflito pela pressa ou tiver uma crise de ansiedade de pânico? E se você começar a sentir ansiedade do *devir* e o prazo

se aproximando cada vez mais rápido? O que você deve fazer em casos de paralisia total? Isso pode acontecer. É humano. A Técnica Pomodoro é extremamente útil nessas circunstâncias.

Primeiro, observe a situação. Tente entender o que deu errado durante o último pomodoro. Se necessário, reorganize as atividades; abra-se ao novo e a estratégias inovadoras para realizar tarefas essenciais. Concentre-se no próximo pomodoro. Continue a trabalhar. Concentração e consciência levam a velocidade, um pomodoro por vez.

Se você estiver muito cansado, precisa organizar grupos mais curtos (por exemplo, de três pomodoros) e fazer pausas maiores ao fim de cada um. Quanto mais exausto, atrasado ou tomado pelo pânico você se sentir, mais importante é revisar seus planos, em vez de continuar a qualquer custo. O objetivo principal nunca é recuperar o tempo perdido, mas se concentrar em dar o próximo passo no caminho escolhido, que você pode mudar, desde que de maneira consciente.

A TÉCNICA POMODORO TEM UM LIMITE

A maior desvantagem da Técnica Pomodoro é que, para atingir seus objetivos de maneira eficiente, você precisa aceitar a ajuda de um pequeno objeto mecânico. Descontinuar o uso da técnica diminui a maior parte dos efeitos positivos descritos. Mesmo que preserve a habilidade de dividir as atividades incrementais e continue a fazer pausas curtas, a disciplina garantida pelo timer parece ser a chave para manter um alto nível de eficiência.

QUANDO NÃO USAR A TÉCNICA

A Técnica Pomodoro não deve ser usada para atividades que você realiza no seu tempo livre. Na verdade, adotar o timer faria delas tarefas programadas e orientadas a um objetivo. Daí deixa de ser tempo livre. Se você decidir ler um livro por prazer, não deve aplicar a Técnica Pomodoro. Isso não depende de cronograma.

DOMINE A TÉCNICA

Os efeitos positivos da Técnica Pomodoro na produtividade individual ou de equipes resultam de uma série de fatores que resumimos a seguir.

INVERTA A DEPENDÊNCIA DO TEMPO

Um pomodoro representa uma abstração do tempo, uma caixa que pode conter e limitar o *devir* e da qual depende o tempo, no final das contas. Justamente por interromper e inverter nossa dependência do *devir*, surge uma nova visão do tempo. Ao avaliar a nós mesmos de acordo com uma abstração finita do tempo – o pomodoro –, conseguimos quebrar nossa dependência direta do conceito de *devir*.

De modo específico, o conceito de *timeboxing* e a noção "pomodoriana" típica de que o tempo passa de trás para a frente (de 25 minutos até 0) gera uma tensão positiva (*eustress*) que pode facilitar o processo de tomada de decisão. Em termos gerais, isso estimula o contato vital necessário para se afirmar e, ao mesmo tempo, para concluir as atividades.

A passagem do tempo não é mais percebida de maneira negativa, mas positiva. Cada pomodoro representa uma oportunidade de aprimoramento ou, em um momento de crise, de se reorganizar rapidamente. Quanto mais o tempo passa, maiores as chances de aperfeiçoar seu processo. Quanto mais o tempo passa, mais fácil é estimar e programar as atividades. Quanto mais o tempo passa, menor a sensação de ansiedade; no lugar dela surge uma

consciência ampliada, um foco mais preciso no aqui e no como. A mente está mais clara para decidir o que fazer. O resultado é uma maior produtividade.

Além disso, o mesmo mecanismo de inversão de dependência é aplicado na Técnica Pomodoro para reduzir e eliminar as interrupções. Isso melhora a concentração e a continuidade do trabalho e, como consequência, ocorre um considerável aumento da produtividade.

REGULE A COMPLEXIDADE

É possível maximizar nossa motivação ao realizarmos todos os dias diversas atividades desafiadoras, desde que não sejam complexas nem simples demais. Basta aplicar as seguintes regras a essas atividades:

- **Se uma tarefa demorar entre cinco e sete pomodoros ou mais, divida-a.**
- **Se leva menos que um pomodoro, adicione outras.**

Atividades menos complexas em geral são mais fáceis de estimar, então a estimativa quantitativa melhora. Dividir as tarefas para que possam fornecer valor incremental também aumenta a determinação para atingir nossos objetivos.

DESAPEGO

Pausas frequentes com o timer são essenciais para uma mente mais lúcida, consciente e eficiente, com aumento gradual na produtividade. É importante notar que em muitos ambientes existe uma aversão às pausas, como se fossem sinal de fraqueza. Em muitas empresas, a cultura parece determinar que "gerentes de verdade começam a reunião às nove horas e terminam às 22 horas, e nunca saem de suas salas". Esse comportamento extremo no trabalho muitas vezes abre espaço para frustração, para pouca concentração e, por consequência, para ineficiência.

Quando passam a utilizar a Técnica Pomodoro, muitas pessoas compreendem o valor e a eficiência do desapego. Uma pausa a cada 25 minutos faz com que vejam as coisas de uma perspectiva diferente e permite que encontrem novas soluções; é comum que, nas pausas, o indivíduo encontre erros e se sinta estimulado em seus processos criativos. O desapego aumenta o valor da continuidade.

Mas a pausa precisa ser, de fato, uma pausa. Não basta simplesmente interromper uma atividade quando o alarme toca ou quando um grupo de pomodoros termina e seguir refletindo sobre a tarefa durante a pausa. Com a Técnica Pomodoro, você se acostuma a parar e se desengajar das situações de trabalho contínuo que não aumentam a eficiência individual ou da equipe. O ato de parar, desapegar e observar a si mesmo a partir de fora aumenta a consciência sobre seu comportamento. A pausa se torna sinônimo de força, não de fraqueza.

OBSERVAÇÃO E FEEDBACK CONTÍNUOS

A Técnica Pomodoro nada mais é que um método de comparação a cada 25 minutos. Os primeiros e os últimos 5 minutos de um pomodoro, que servem para você revisar e repassar o que fez, permitem avaliar se aquele caminho de ação é eficiente. O trabalho em dupla potencializa esse fenômeno positivo mais do que o trabalho individual ou em grupo. Nos casos mais críticos, é possível mudar de direção no próximo pomodoro, reprogramando as atividades que precisam ser feitas.

Registrar os dados pelo menos uma vez por dia, com monitoramento a cada 30 minutos, nos permite analisar a eficiência do nosso *modus operandi* de acordo com métricas objetivas. Ao observar o que registrou, você pode decidir mudar seu processo, melhorar o conteúdo das atividades, definir objetivos mais claros ou fragmentar atividades, identificar e eliminar tarefas ou fases duplicadas ou desnecessárias, e ainda testar estratégias alternativas para agregar atividades ao mesmo tempo que reduz erros na estimativa qualitativa.

A possibilidade de afetar diretamente seu processo de trabalho ou de estudo direcionando-o para o aprimoramento estimula seu interesse pessoal em realizar as atividades de maneira afirmativa.

RITMO SUSTENTÁVEL

O respeito ao cronograma de trabalho e às pausas contribui para a conquista da continuidade. De fato, para garantir a alta produtividade de maneira consistente, não é nada eficiente trabalhar ou estudar sem parar, da manhã até a noite. Uma máquina certamente produz mais se trabalhar mais tempo sem parar, mas os seres humanos não funcionam como máquinas.

Ao respeitar o cronograma de pausas entre pomodoros e grupos de pomodoros, você pode estudar ou trabalhar no seu ritmo. Ficará cansado, o que é natural, mas não exausto. Em outras palavras, ao gerenciar de maneira consciente as pausas e a complexidade do conteúdo, qualquer pessoa que use a Técnica Pomodoro pode vir a conhecer seu ritmo sustentável ou seu ritmo fisiológico.

O PRÓXIMO PASSO

Pronto para começar? Já tem um timer? Baixou os modelos e as planilhas do site da Técnica Pomodoro?

Então vamos lá.

Diante de você há um caminho de aprimoramento que envolve disciplina, observação e diversão. Programar o timer e trabalhar segundo a Técnica Pomodoro vai lhe trazer resultados positivos mesmo antes de você atingir o primeiro dos seis objetivos da técnica.

O que pode ajudá-lo a dar o próximo passo? Aqui vão algumas sugestões para mantê-lo no caminho do aprimoramento, passo a passo:

- **TODO POMODORO É IMPORTANTE.** O objetivo da técnica é desenvolver uma consciência pessoal do tempo, isto é, tornar-se consciente de cada um dos seus próximos passos. A cada passo você fortalece o desenvolvimento dessa consciência. A observação exige esforço e disciplina, então você precisa coletar informações sobre como trabalha – e de maneira sistemática. É ótimo nos surpreendermos com nossas melhorias e nos livrarmos de ilusões ao longo do caminho.
- **VOCÊ NÃO PRECISA COMPETIR COM O TEMPO.** Com a Técnica Pomodoro, o tempo é uma ferramenta a favor do seu trabalho, se for usado de maneira consciente. Consciência é o objetivo, e tempo é a ferramenta. Você competiria com um martelo? Não há motivo. Em alguns casos, você pode querer ganhar do tempo; por exemplo, quando sente que precisa terminar um grande número de pomodoros ao final do dia para

bater alguma meta. Ao fazer isso, no entanto, você já perdeu, como dizia Baudelaire: "O Tempo é sempre um jogador atento/ que ganha, sem furtar, cada jogada." Qualquer forma de competição com o tempo é destinada ao fracasso. Pode ser que durante uma dessas competições você se dê conta do que está fazendo. E daí? O que fazer? Pare o timer e respire fundo. Lembre-se: **o próximo pomodoro será melhor**.

- **FAÇA PAUSAS.** A pausa é o elemento estrutural mais importante da Técnica Pomodoro. Ela permite que você se afaste por um momento, reconheça a fadiga e decida se deve continuar ou parar. Após a pausa, você começará o próximo pomodoro com maior clareza e vontade de trabalhar. As pausas nos tornam mais produtivos.
- **ATINJA UM OBJETIVO POR VEZ.** A Técnica Pomodoro é dividida em séries de objetivos progressivos. Alcançar cada objetivo com sucesso exige dedicação consciente e êxito nos objetivos anteriores. Para determinar se você realmente alcançou um objetivo e assim evitar decepções, pode ser útil pensar se as melhorias esperadas foram obtidas ou não. Faça estas perguntas, que podem ser respondidas com "sim" ou "não":
    - Estou mais alerta e com a mente mais clara depois de usar os primeiros e os últimos minutos do pomodoro para revisar o que fiz?
    - As atividades de revisar e repassar são mais eficientes se feitas em voz alta?
    - As atividades de revisar e repassar são mais eficientes quando feitas com um colega?

Se você perceber que responde "não" repetidas vezes e não consegue atingir determinado objetivo com facilidade, pergunte-se se colocou em prática os objetivos anteriores de maneira completa e consciente. Pare de trabalhar em um objetivo até ter alcançado os anteriores.

- **VÁ COM CALMA.** Sua meta não é alcançar todos os objetivos da Técnica Pomodoro no menor tempo possível; isso seria apenas outra maneira de competir com o tempo. Vá com calma. Não há por que correr. Faça tudo no seu tempo. Curta a maneira como você atingiu o objetivo atual. Passar com pressa e nervosismo para o próximo não é prazeroso, mas vivenciar de maneira consciente o objetivo do momento é.

Já falei demais. Agora é hora de utilizar a Técnica Pomodoro. Divirta-se!

REGRAS

Um pomodoro é formado por 25 minutos mais uma pausa de 5 minutos. *(p. 26)*

A cada quatro pomodoros, faça uma pausa de 15 a 30 minutos. *(p. 29)*

Um pomodoro é indivisível.
Não existe meio ou um quarto de pomodoro. *(p. 27, 43, 46)*

Se um pomodoro começar, o timer terá que tocar. *(p. 31)*

Um pomodoro interrompido de maneira definitiva torna-se inválido. *(p. 27)*

Se você terminar uma atividade durante um pomodoro, revise seu trabalho até o timer tocar. *(p. 31)*

Proteja o pomodoro.
Informe de maneira eficiente, negocie rapidamente para reagendar a interrupção e dê o retorno combinado à pessoa que o interrompeu. *(p. 44)*

Se uma atividade exigir entre cinco e sete pomodoros ou mais, divida-a.
Atividades complexas devem ser fragmentadas. *(p. 50, 56, 122, 125)*

Se uma atividade levar menos que um pomodoro, adicione outras.
Tarefas simples podem ser agrupadas. *(p. 51, 52, 125)*

Os resultados são alcançados pomodoro após pomodoro. *(p. 119)*

O cronograma sempre se sobrepõe ao pomodoro. *(p. 63, 81)*

Uma microequipe, um timer.
Cada microequipe tem e administra o próprio timer. *(p. 78, 79)*

O próximo pomodoro será melhor. *(p. 43, 47, 119, 129)*

GLOSSÁRIO

TIMER. Acessório de cozinha utilizado para medir intervalos de 25 minutos. O nome da técnica vem do primeiro timer utilizado pelo autor, que tinha o formato de um tomate (*pomodoro*, em italiano).

TIMEBOXING. Com essa técnica, se uma série de atividades foi alocada em determinado intervalo de tempo, a data de entrega não deve ser modificada. Se necessário, as atividades não concluídas podem ser reagendadas para o próximo intervalo de tempo.

ERRO DE ESTIMATIVA QUALITATIVA. Ocorre quando não se identificam todas as atividades necessárias para atingir determinado objetivo.

ERRO DE ESTIMATIVA QUANTITATIVA. Ocorre quando a estimativa de uma única atividade (ou conjunto de atividades) é maior (foi superestimada) ou menor (foi subestimada) do que o esforço real necessário para realizá-la.

AO TRABALHO

O SITE OFICIAL (EM INGLÊS)
FrancescoCirillo.com/pages/pomodoro-technique

O SITE OFICIAL DO LIVRO (EM INGLÊS)
FrancescoCirillo.com/products/the-pomodoro-technique

O CURSO PÚBLICO (EM INGLÊS)
FrancescoCirillo.com/products/pomodoro-technique-public-course

Aprenda diretamente com Francesco Cirillo, o criador da Técnica Pomodoro, com esse curso prático.

O CURSO ON-LINE (EM INGLÊS)
FrancescoCirillo.com/products/pomodoro-technique-online-course

Aprenda diretamente com Francesco Cirillo, o criador da Técnica Pomodoro, com esse curso on-line.

CERTIFICADO (EM INGLÊS)
FrancescoCirillo.com/products/certified-pomodoro-technique-practitioner

Torne-se um praticante certificado da Técnica Pomodoro com esse programa de certificação autoguiado que você pode fazer em qualquer lugar.

EVENTOS E ENCONTROS (EM INGLÊS)

FrancescoCirillo.com/pages/calendar

Conferências e encontros divertidos nos quais você pode conhecer outros usuários da Técnica Pomodoro, Francesco Cirillo e membros da equipe Pomodoro.

FACEBOOK

Facebook.com/francescocirilloconsulting

TWITTER

Twitter.com/pomodorotech

E-MAIL

pomodorotechnique@francescocirillo.com

TAREFAS DO DIA

Autor: _____

Lugar e data: _____

	NÃO PLANEJADAS & URGENTES	

INVENTÁRIO DE ATIVIDADES

Autor: _____

the Pomodoro TECHNIQUE

REGISTRO

Autor: _____

the Pomodoro TECHNIQUE

DATA	HORA	TIPO	ATIVIDADE	ESTIMATIVA	REAL	DIFERENÇA

BIBLIOGRAFIA

Baudelaire, Charles. *As flores do mal*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2014. Trad. Ivan Junqueira.

Bergson, Henri. *Evolução criadora*. São Paulo: Unesp, 2010.

Bruner, Jerome. *O processo da educação*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1978.

Burka, Jane B. *Procrastinação: Por que adiamos as decisões? Como controlar essa tendência.* São Paulo: Nobel, 1991.

Buza, Tony. *The Brain User's Guide*. Nova York: Plume, 1983.

Gadamer, Hans-Georg. *Verdade e método: Traços fundamentais de uma hermenêutica filosófica*. (Vol. 1). Petrópolis: Vozes, 2015.

Gilb, Tom. *Principles of Software Engineering Management.* Boston: Addison-Wesley, 1996.

Maslow, Abraham H. *Toward a Psychology of Being*. Hoboken (EUA): Wiley, 1998.

Minkowski, Eugéne. *Lived Time*. Evanston: Northwestern University Press, 1970.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, quero agradecer a meu amigo e mentor Giovanni Caputo, por mais uma vez me acompanhar nesta aventura.

Agradeço também a todos que me encorajaram a escrever e aperfeiçoar este livro: Katrin Rampf, Marco Isella, Crawford McCubbin, Katharina Martina, Carlo Garatti, Lucy Vauclair, Michelle Ogata, Mick McGovern, Piergiuliano Bossi, Claudia Sandu, Meihua Su, Daniela Faggion e Alessandra Del Vecchio, para citar alguns.

Agradeço a todos os que aprenderam a Técnica Pomodoro em meus cursos; suas opiniões permitiram que eu observasse e aprimorasse a técnica. Em especial: Ann Wilson, Lee Sullivan, Katie Geddes, Simone Genini, Bruno Bossola, Giannandrea Castaldi, Roberto Crivelli, Ernesto Di Blasio, Alberto Quario, Loris Ugolini, Alberico Gualfetti, Marco Dani, Luigi Mengoni, Leonardo Marinangeli, Federico De Felici e Nicola Canalini.

SOBRE O AUTOR

FRANCESCO CIRILLO é dono da Cirillo Consulting, uma firma de consultoria de negócios baseada em Berlim que trabalha com muitas das maiores empresas do mundo. Sua técnica foi adotada por especialistas em produtividade em inúmeros países. Originalmente uma publicação on-line independente que se tornou viral, atingindo mais de 2 milhões de pessoas, esta é a primeira vez que *A Técnica Pomodoro* é lançado como livro físico.

Para saber mais sobre os títulos e autores
da Editora Sextante, visite o nosso site.
Além de informações sobre os próximos lançamentos,
você terá acesso a conteúdos exclusivos
e poderá participar de promoções e sorteios.

sextante.com.br

MAIS DE 2 MILHÕES DE LIVROS VENDIDOS
STEPHEN R. COVEY
autor de Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes
A. ROGER MERRILL E REBECCA R. MERRILL
PRIMEIRO O MAIS IMPORTANTE
First Things First
COMO PÔR EM FOCO SUAS PRIORIDADES PARA OBTER RESULTADOS ALTAMENTE EFICAZES
SEXTANTE
FranklinCovey

Primeiro o mais importante - First Things First

R. Covey, Stephen
9788543105482
416 páginas

Compre agora e leia

Primeiro o mais importante vai ajudar você a entender por que as coisas primordiais na sua vida não estão recebendo a devida atenção. Em vez de oferecer um novo relógio, este livro fornece uma bússola – porque a direção que você está tomando é mais determinante que a velocidade com que está caminhando.Longe de ser um livro sobre como fazer mais em menos tempo, este clássico sobre gerenciamento do tempo organiza sua vida levando em conta seus valores e seus princípios. O sistema proposto por Stephen R. Covey, A. Roger Merrill e Rebecca R. Merrill não ensina a fazer malabarismos, mas a priorizar as questões mais significativas para você, como seus relacionamentos, sua família e seu bem-estar.Com centenas de casos de sucesso comprovado, os autores mostram que é possível encontrar o equilíbrio em meio às suas responsabilidades e sugerem começar analisando suas tarefas e dividindo-as em quatro quadrantes: 1) Importante e urgente; 2) Importante, não urgente; 3) Urgente, mas não importante; e 4) Não urgente, não importante.Muita gente gasta tempo demais com as questões urgentes (1 e 3), negligenciando o quadrante 2, que é a base para estabelecer suas prioridades. Ao mudar o foco do urgente para o importante, você conseguirá se organizar melhor e dará um enorme salto.Reunindo exemplos e exercícios práticos, os autores explicam ainda como identificar sua missão e criar uma visão de futuro cheia de significado e propósito, definir e alcançar metas baseadas em princípios que geram qualidade de vida, tomar decisões com sabedoria e tornar suas semanas bem mais produtivas."Detesto sistemas de

gerenciamento do tempo, mas este livro é diferente. Com a abordagem de Stephen Covey para tornar a vida cheia de significado e bem-sucedida em seu propósito, você vai trabalhar para viver em vez de viver para trabalhar." – Ron Zemke, coautor de Atendimento nota 10

Compre agora e leia

BRENO PAQUELET
PARE
DE GANHAR MAL
MANUAL DE NEGOCIAÇÃO PARA
AUMENTAR SEU SALÁRIO
E SUA QUALIDADE DE VIDA
SEXTANTE

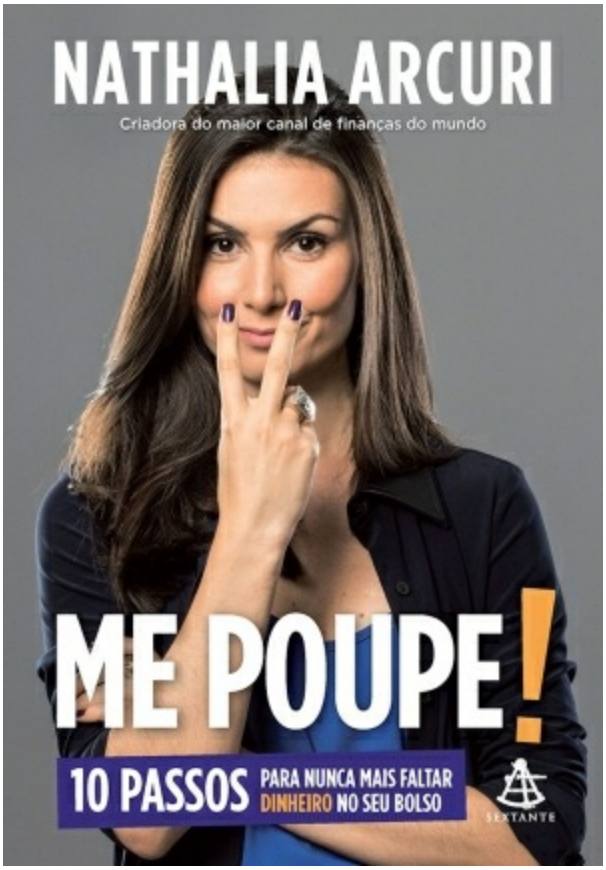
Pare de ganhar mal

Paquelet, Breno
9788543107745
160 páginas

Compre agora e leia

PEDIR UM AUMENTO PODE NÃO SER TÃO DIFÍCIL QUANTO PARECEApesar do alto índice de profissionais insatisfeitos com o que ganham, poucos efetivamente tomam a iniciativa de negociar o salário. Sempre há o medo de perder o emprego, de ser considerado ganancioso, de prejudicar o relacionamento com o chefe. Além disso, muitos não sabem por onde começar, o que acaba gerando inércia e frustração.Pare de ganhar mal revela tudo que você precisa saber para dar esse grande passo na carreira e, de quebra, melhorar sua saúde financeira e sua qualidade de vida. Neste verdadeiro manual de negociação, você terá acesso a um processo estruturado, claro e objetivo para montar sua estratégia e ir atrás do seu sonho.Além de oferecer exercícios práticos e valiosas ferramentas de autoavaliação, o especialista em negociações estratégicas Breno Paquelet apresenta dicas, casos reais e exemplos de erros comuns que podem atrapalhar seus objetivos. Ele também traz respostas para as dúvidas mais frequentes na hora de abordar seu gestor:• Como saber se o aumento realmente faz sentido• Qual o melhor momento para discutir seu aumento• Como e quanto pedir• Como se preparar para a conversa com seu chefe• Como superar um "não"• O que nunca se deve fazer em uma negociação salarial

Compre agora e leia


NATHALIA ARCURI
Criadora do maior canal de finanças do mundo
ME POUPE!
10 PASSOS PARA NUNCA MAIS FALTAR DINHEIRO NO SEU BOLSO
SEXTANTE

Me Poupe!

Arcuri, Nathalia
9788543105826
176 páginas

Compre agora e leia

Como economizar no dia a dia? Como poupar mesmo ganhando pouco? Quais são os melhores (e os piores) investimentos? Como poupar para o futuro sem abrir mão dos desejos e necessidades do presente?Sei que você tem muitas dúvidas sobre o que fazer com o seu dinheiro. Sei também que muita gente simplesmente não faz nada com ele – a não ser pagar contas e juntar moedinhas para chegar até o fim do mês.É por isso que estou aqui.Sempre fui uma poupadora compulsiva. Desde cedo compreendi que precisaria juntar dinheiro para realizar meus sonhos. Aos 7 anos comecei a poupar para comprar um carro quando fizesse 18. Com 23 comprei meu primeiro apartamento à vista. Aos 30 pedi demissão do meu emprego de repórter de TV e montei o canal Me Poupe!, no YouTube. Aos 32 me tornei milionária.Hoje o Me Poupe! tem mais de 2 milhões de inscritos e é visto por mais de 8 milhões de pessoas por mês, sendo pioneiro na criação do conceito de entretenimento financeiro ao falar de dinheiro com leveza e bom humor. Tenho orgulho de dizer que, aos 35 anos, estou perto de conquistar minha independência financeira.Vou contar para você como cheguei até aqui, as roubadas em que me meti, as dúvidas que tive e tudo o que aprendi ao longo desses anos. Mas este livro não é sobre mim. É sobre você, o seu dinheiro e a maneira como vem lidando com ele até agora.Eu resolvi escrevê-lo para passar uma mensagem curta e grossa: você pode sair do buraco, não importa qual o tamanho dele.Para ajudar nesse processo, reuni exemplos práticos, situações reais, planilhas e exercícios, e organizei tudo isso em 10 passos simples para nunca

mais faltar dinheiro no seu bolso.A partir dessas dicas, você vai aprender a dar um basta nos hábitos que sabotam sua saúde financeira, a identificar as crenças que impedem seu enriquecimento e a encontrar modalidades de investimento que caibam na sua realidade. E o melhor: vai descobrir um mundo maravilhoso em que o dinheiro trabalha para você, e não você para ele.Mas talvez a minha dica mais importante seja: poupar não é só acumular um monte de dinheiro. Poupar tem a ver com realizar sonhos. É necessário ter foco, estabelecer prioridades e até abrir mão de uma ou outra coisa em nome de um objetivo maior.Eu poupo desde criança porque tenho metas e propósitos. E essas metas e propósitos têm a ver com pessoas e com experiências, porque, afinal, viver não é correr atrás de grana. A vida vale pelas experiências que o dinheiro nos proporciona, pelos encontros que temos pelo caminho e pela alegria de estarmos vivos todos os dias.Nathalia Arcuri "Os fãs do canal Me Poupe! não vão se decepcionar. Nathalia Arcuri venceu o desafio de levar para o papel a linguagem que se tornou sua marca registrada, o que deve fidelizar multidões e reforçar o propósito de seu trabalho. Você tem em mãos um instrumento de transformação. Leia-o com sabedoria e coloque em prática o que encontrar aqui. Sua vida será outra, certamente mais rica, depois desta leitura." – Gustavo Cerbasi

Compre agora e leia

Um trabalho para amar

Ao lado de um bom relacionamento, ter uma carreira que amamos é um dos principais requisitos para uma vida plena. Infelizmente, é muito difícil entender nossos sentimentos a ponto de saber para onde deveríamos direcionar nossa energia. Para ajudar nesse impasse, escrevemos este guia, que ensina como conhecer melhor a si mesmo e encontrar o emprego certo. Com compaixão e espírito profundamente prático, este livro vai ajudar você a descobrir seus verdadeiros talentos e identificar seus desejos e aspirações antes que seja tarde demais.

THE SCHOOL OF LIFE

SEXTANTE

Um trabalho para amar

Life, The School of
9788543107974
224 páginas

Compre agora e leia

Ao lado de um bom relacionamento, ter uma carreira que amamos é um dos principais requisitos para uma vida plena. Infelizmente, é muito difícil entender nossos sentimentos a ponto de saber para onde deveríamos direcionar nossa energia. Para ajudar nesse impasse, escrevemos este guia, que ensina como conhecer melhor a si mesmo e encontrar o emprego certo. Com compaixão e espírito profundamente prático, este livro vai ajudar você a descobrir seus verdadeiros talentos e identificar seus desejos e aspirações antes que seja tarde demais.Um trabalho para amar faz parte da coleção The School of Life, que traz livros sobre as questões mais importantes da vida emocional com o objetivo de entreter, educar, confortar e transformar.

Compre agora e leia

T. HARV EKER

Os segredos da mente milionária

APRENDA A ENRIQUECER MUDANDO SEUS CONCEITOS SOBRE O DINHEIRO E ADOTANDO OS HÁBITOS DAS PESSOAS BEM-SUCEDIDAS

"A maioria das pessoas associa dinheiro a prazer imediato. Para mim, ele deve ser acumulado para proporcionar liberdade."

T. HARV EKER

SEXTANTE

Os segredos da mente milionária

Harv Eker, T.
9788575425763
152 páginas

Compre agora e leia

Se as suas finanças andam na corda bamba, talvez esteja na hora de você refletir sobre o que T. Harv Eker chama de "o seu modelo de dinheiro" – um conjunto de crenças que cada um de nós alimenta desde a infância e que molda o nosso destino financeiro, quase sempre nos levando para uma situação difícil.Nesse livro, Eker mostra como substituir uma mentalidade destrutiva – que você talvez nem perceba que tem – pelos "arquivos de riqueza", 17 modos de pensar e agir que distinguem s ricos das demais pessoas. Alguns desses princípios fundamentais são:• Ou você controla o seu dinheiro ou ele controlará você.• O hábito de administrar as finanças é mais importante do que a quantidade de dinheiro que você tem.• A sua motivação para enriquecer é crucial: se ela possui uma raiz negativa, como o medo, a raiva ou a necessidade de provar algo a si mesmo, o dinheiro nunca lhe trará felicidade.• O segredo do sucesso não é tentar evitar os problemas nem se livrar deles, mas crescer pessoalmente para se tornar maior do que qualquer adversidade.• Os gastos excessivos têm pouco a ver com o que você está comprando e tudo a ver com a falta de satisfação na sua vida.O autor também ensina um método eficiente de administrar o dinheiro. Você aprenderá a estabelecer sua remuneração pelos resultados que apresenta e não pelas horas que trabalha. Além disso, saberá como aumentar o seu patrimônio líquido – a verdadeira medida da riqueza.A ideia é fazer o seu dinheiro trabalhar para você tanto quanto você trabalha para ele. Para isso, é necessário poupar e investir em vez de gastar. "Enriquecer não diz respeito somente a ficar rico em termos

financeiros", diz Eker. "É mais do que isso: trata-se da pessoa que você se torna para alcançar esse objetivo.""T. Harv Eker desmistifica o motivo pelo qual algumas pessoas estão destinadas à riqueza e outras a uma vida de dureza. Se você quer conhecer as causas fundamentais do sucesso, leia este livro." – Robert G. Allen, autor de O milionário em um minuto

Compre agora e leia